

LIDERE-SE

princípios para
depender [-] e contribuir [+]



VOLUME I

wellington s. silva



LIDERE-SE

Princípios para depender [-] e contribuir [+]

1ª Edição

2019

WELLINGTON S. SILVA

Copyright © Wellington S. Silva, 2019

Silva, Wellington S.,
Lidere-se: princípios para depender menos e contribuir mais.
1ª Edição

Wellington S. Silva, São José dos Campos: 2019

1. Desenvolvimento pessoal e profissional

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida por fotocópia, microfilme, processo fotomecânico ou eletrônico sem permissão expressa do autor.

Aviso

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida por fotocópia, microfilme, processo fotomecânico ou eletrônico sem permissão expressa do autor.

Este e-book tem caráter sugestivo. O leitor é responsável pelas suas próprias e exclusivas ações e compreensões.

O autor ou o editor não assumem quaisquer responsabilidades sobre quaisquer ações e resultados obtidos pelo leitor.

Agradecimentos

A cada uma das pessoas com quem tenho tido o privilégio de conviver e aprender ao longo da última década.

Sumário

[Por que esse livro foi escrito](#)

[Como tirar o máximo proveito desse livro](#)

[Parte I – Você](#)

[Seu jeito e o jeito da sua
empresa](#)

Suas carreiras

Seu propósito

Sua ambição

Suas competências

Parte II – Princípios para depender [-] e contribuir [+]

Princípio #1: Fuja dos
“reclamações”

Princípio #2: Faça,
enquanto aprende

Princípio #3: Encontre um mentor

Princípio #4: Desenhe seu plano de desenvolvimento

Princípio #5: Explore *feedbacks*

Princípio #6: Resolva problemas

Princípio #7: Construa seu lastro

Princípio #8: Seja resiliente

Princípio #9: Seja

intencional

Princípio #10: Seja proativo

Princípio #11: Seja uma referência

Princípio #12: Seja eficiente

Simples

Rápido

Preciso

Até breve!

§

Por que esse livro foi escrito

Fato #1: Não importa qual seja sua idade, o ***tempo*** continuará sendo seu recurso mais precioso. O que muda com os anos, é – basicamente – nosso nível de consciência desse fato.

Fato #2: A não ser que algo de muito diferente aconteça, você passará a maior parte dos seus melhores anos tra-ba-lhan-do.

Unindo esses dois fatos, é fácil concluir que o quão mais assertivos formos no ambiente de trabalho, melhor. *Ganharemos tempo* e teremos mais condições de *atingir nossos objetivos profissionais*.

Embora haja um número infindável de empresas mundo a fora, a verdade é que a maioria delas premia atitudes muito parecidas. Atitudes que normalmente reconhecemos com o passar dos anos, seja por meio das nossas próprias experiências, seja pelo apoio ou instrução de outros.

Antes que essa consciência se manifeste, o mais comum é vermos uma postura muito dependente dos outros. Esperando que a área de Pessoas dê direção para suas carreiras, que os chefes liderem seu processo de amadurecimento e por fim, que tornando nosso destino profissional uma incumbência de terceiros.

Não acredito que precise ser assim. Acredito que o modelo ideal é sim, desfrutar de todos os recursos e conselhos que as estruturas ou pessoas das empresas podem nos gerar, porém quem fica com a responsabilidade de liderar o processo, é o indivíduo.

Não acredito que um estagiário precise de anos para se adaptar às expectativas de uma empresa. Não acredito que um recém-formado precise de 6 ou 7 anos para atingir senioridade em alguma função ou de uma década para exercer uma liderança significativa.

Acredito que esse processo possa ser acelerado em função do nosso comprometimento pessoal e do nível de consciência que podemos desenvolver acerca do nosso entorno. E é disso que esse livro trata.

Ele reúne um conjunto de atitudes premiadas em quaisquer ambientes profissionais. Atitudes que te ajudarão a se perceber no contexto de sua empresa, quais são as expectativas dela sobre você e, por fim, atitudes que potencializem o que você tem de melhor.

O objetivo é depender (muito) menos, contribuindo (muito) mais; reduzindo significativamente o tempo perdido com atitudes ou expectativas erradas. Não sendo o gerador de conflitos, mas sim o conciliador. Não sendo o desnortado que demanda muito de seus líderes, mas sim, aquele que gradualmente ajuda a direcionar os demais. Isso sem que precise passar por uma década de sofrimentos até voltar ao início e perceber que a responsabilidade sempre foi sua.

Como tirar o máximo proveito desse livro

1. Mantendo uma ***postura ativa*** em relação ao que é proposto a cada capítulo. Faça suas anotações, quando houver, utilize as perguntas para refletir sobre os pontos em questão ou gerar discussões com pessoas da sua confiança sobre os temas abordados.

2. Ao final de alguns capítulos deixo uma atividade chamada de “**Sua parte**”. Foi pensada para tomar apenas alguns minutos do seu tempo. Ao respondê-las, você terá em mãos um ***mapa resumo pessoal para aplicação*** dos conceitos

apresentados. Trata-se de uma referência para o ponto de partida das suas ações em direção ao que deseja realizar. Algo que será muito útil quando for medir e atualizar seu desenvolvimento acerca dos itens discutidos.

3. A todo o momento tenha em mente ***como e quando*** poderá colocar em prática cada um dos conceitos que estiver lendo. ***Procrastinar é perder, sempre.***

4. ***Mantenha-se curioso*** acerca das pessoas citadas nesse livro, estude seus trabalhos e leia sobre suas experiências de vida. Tratam-se de dezenas de excelentes referências, garimpadas do mundo inteiro e que podem continuamente servir para te inspirar e te estimular na sua busca por fazer mais e melhor.

5. Embora todo o pano de fundo dos conceitos abordados nesse livro seja o de uma carreira profissional. Cada um desses princípios ***pode ser aplicado em outros contextos e projetos pessoais***. Fique atento para buscar esses paralelos, de modo a extrair esses *insights* em todas as direções possíveis para seu benefício.

6. *Interaja*

Receba novidades [se cadastrando aqui](#).

Parte I – Você

Nessa primeira parte do livro, sugiro que você olhe a sua vida sob a ótica de um grande projeto. Um projeto composto por alguns pilares: seu jeito, suas carreiras, seu propósito, suas ambições e competências.

Seu jeito e o jeito da sua empresa

"Eu não procuro ser o que não sou".

Roberto Setubal

Seu **jeito** é forjado sob duas perspectivas: sua **formação** e sua **educação formal**.

Nossa formação nos ajuda a definir quem somos por dentro, enquanto nossa educação nos ajuda a definir quem seremos para o mundo.

Apenas como referência de uma ferramenta que você pode utilizar para ajudá-lo na definição do *seu jeito*, no site <http://inspiira.org/> você encontrará um teste baseado na metodologia MBTI (do Inglês Myers-Briggs Type Indicator). Essa metodologia é utilizada como um instrumento para identificar características e preferências pessoais. Estima-se que a metodologia seja aplicada a mais de dois milhões de pessoas anualmente, em todo mundo.

Para uma das autoras da metodologia, Isabel Myers, “*o entendimento do seu jeito pode tornar suas percepções mais claras, seus julgamentos mais profundos e a sua vida mais próxima do desejo do seu coração*”.

O jeito de uma empresa e o seu jeito

Há consultorias que fazem fortuna definindo e buscando formas de implementar a ***cultura de empresas***. E paga-se tanto justamente por tratar-se de uma tarefa complexa. É fato que um dos principais desafios de cada organização é tornar claro para cada colaborador, o que *deseja construir e como*.

Essa cultura influencia na formação das equipes, na expectativa do perfil dos colaboradores e sem dúvida, na lista de atitudes que a organização vai premiar ao observar em seus times. Ao menos, a coerência determina que seja assim.

Um passo importante para definir uma cultura, é definir qual a *missão*, a *visão* e os *valores* da empresa.

A *missão* de uma organização está diretamente relacionada a razão pela qual a empresa existe e o que ela faz, exatamente. A *visão* refere-se ao que a empresa quer ser “quando crescer”, sua meta de futuro. Mas quando falamos dos seus *valores*, falamos do seu ***jeito próprio***, a forma como a empresa escolheu operar.

Uma vez que tiver definido o seu *jeito pessoal*, poderá compará-lo com o jeito de ser da sua empresa. Muita gente se frustra, por exemplo, ao não conseguir uma vaga que almejava, porém grande parte das vezes, a vaga não era mesmo para a pessoa. O *jeito* dela era outro, que não o daquela empresa. E não haveria motivos para que se frustrasse. Seu potencial seria mais bem aproveitado em outro lugar.

É óbvio que nem sempre é possível escolher todos os parâmetros de um emprego ou uma função, mas uma parte significativa deles pode ir sendo construída com o tempo. No início, é provável que a direção seja dada pelas necessidades

financeiras e pela construção de experiências, por exemplo. Mas com o tempo, se continuamos nos movendo, *amadurecendo e nos preparando melhor*, novas oportunidades alinhadas ao *nosso jeito* tendem a aparecer.

§

Sua parte:

Liste seus **valores e princípios**. Tenha como ponto de referência o que é fundamental para você. Independentemente de quais forem suas grandes metas, você as construirá sobre esses pilares inegociáveis. Todas as vezes que precisar tomar uma grande decisão, você voltará seus olhos para essa lista e verá se sua decisão está coerente com o que você realmente acredita.

Suas carreiras

“Se quiser viver uma vida plena, prenda-a a um objetivo, não as pessoas ou a coisas”.

Albert Einstein

“Imagine a vida como um jogo em que você esteja fazendo malabarismos com cinco esferas no ar: seu trabalho, sua família, sua saúde, seus amigos e sua vida espiritual, e você terá de mantê-las todas no ar.

Logo você vai perceber que o trabalho é como uma esfera de borracha. Se soltá-la, ela rebate e volta.

Mas as outras quatro esferas: Família, Saúde, Amigos e Espírito, são frágeis como vidros. Se

*você soltar qualquer uma
destas, ela ficará
irremediavelmente
marcada. Com
arranhões, ou mesmo
quebradas. Ela nunca
mais será a mesma.*

*Precisamos apreciar e
cuidar do que é mais
valioso.*

*Trabalhe eficientemente
no horário regular do
escritório e deixe o
trabalho no horário.
Gaste o tempo requerido
à sua família e aos seus
amigos.*

*Faça exercício, coma e
descanse adequadamente.
“E, sobretudo cresça na
sua vida interior, no
espiritual, que é o mais
transcendental, porque é*

eterno”. Brian Dyson

Dyson foi o CEO da Coca-Cola de 1986 a 1991. Isso já basta para evidenciar que ele teve uma carreira profissional vencedora. Mas independentemente de todo esse sucesso na vida profissional, ele teve a percepção de valorizar as demais áreas importantes da vida para ele.

Definindo prioridades

Para cada uma de nossas *carreiras*, é necessário definir nossas *prioridades*, como dedicaremos energia e tempo para administrá-las e levá-las ao patamar que desejamos.

Ainda à época do curso pré-vestibular conheci Stephen Covey, autor de “*Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*” em uma palestra em São José dos Campos.

Ele falou por cerca de 50 minutos e, sinceramente, já não me lembro de muita coisa do que ele disse, mas me lembro do quão inspirador ele era e também de ouvi-lo falar sobre as vezes em que negou jantares com alguns reconhecidos executivos, simplesmente, para estar com algum de seus filhos.

Ele comentou o quanto as pessoas o questionavam acerca disso. Como ele poderia deixar alguns dos executivos mais reconhecidos do mundo “esperando por sua vez” enquanto ele investia seu tempo cumprindo o compromisso de *passear com sua filha*. Ele respondia com uma palavra: *priorização*.

É óbvio que a família era uma de suas grandes **carreiras** e de todos os outros recursos ou presentes que ele poderia dedicar a ela, ele reconhecia que nenhum outro seria tão valioso quanto seu *tempo*.

Se o dinheiro se for, você pode recuperá-lo, se perder seu emprego, você poderá encontrar um novo, mas o *tempo é implacável* e cada hora que dedicamos da nossa vida a alguém, estamos dedicando a ela uma parte significativa de um bem que não pode ser recuperado, trocado ou comprado.

O tempo que passamos com as pessoas mostra o quanto elas são importantes para nós. É óbvio que nem sempre essa escolha é simples. O trabalho pode facilmente consumir qualquer pessoa. Covey, por exemplo, precisou conquistar a condição de poder *priorizar* as pessoas que ele amava.

Por vezes, estaremos em lugares que não gostamos ou com pessoas com quem, eventualmente, não queremos estar. O que é absolutamente normal, essa é a vida real. Porém, não dá para imaginar passar a *vida toda em lugares “errados” ou com pessoas “desagradáveis”*.

Nossas **prioridades** vão determinar o que faremos com o melhor dos nossos talentos e com a maior parte do nosso tempo. Embora haja uma fase para parte da nossa geração na qual tudo o que pensamos seja em estudar e trabalhar para conquistar um lugar no mundo, a vida não deixa de ter suas outras grandes prioridades.

§

Sua parte:

Descreva quais são as áreas importantes da sua vida, cada uma delas indicará uma carreira a ser desenvolvida. Ao definir suas carreiras, reflita sobre sua responsabilidade em cada uma delas. Jamais espere que alguém faça isso no seu lugar.

Seu propósito

“Os dois dias mais importantes da sua vida são o dia em que você nasce e o dia em que você descobre o por quê”.

Mark Twain

“Estudos indicam que um forte senso de propósito cria mais significado para vida, melhora a saúde e direciona a uma maior satisfação no trabalho”.^[1] Jennifer Aaker

Que é importante reconhecer um propósito, sabemos. O difícil é definí-lo.

Ao observar milhares de executivos e alunos, Scott Snook, professor de MBA da Harvard Business School, estimou que apenas 20% dos líderes de organizações têm uma ***forte consciência do seu propósito pessoal***.^[2]

Embora ter um propósito bem definido não seja uma condição imperativa para se ter uma progressão de carreira, essa definição te ajudará a reconhecer se essa progressão está acontecendo na direção certa, promovendo significado em torno do que tem realizado.

Abaixo listo algumas declarações escritas por pessoas cujas realizações alinharam-se ao seu propósito pessoal.

“Ser uma Professora. E ser conhecida por inspirar meus estudantes a serem mais do que eles pensaram que poderiam ser”. Oprah Winfrey

“Servir como uma líder, viver uma vida equilibrada e aplicar

*princípios éticos para
fazer uma diferença
significativa”. Denise
Morrison, CEO*

*“Ter diversão na minha
jornada pela vida e
aprender com meus
erros”. Richard Branson,
Fundador do Grupo
Virgin*

Para uma empresa, sua declaração de *missão* implica em sua declaração de *propósito*. A do Google, por exemplo, é:

*“Organizar as
informações do mundo e
torná-las mundialmente*

acessíveis e úteis”.

§

Embora cada uma das nossas *carreiras* demande zelo e cuidado, a relevância do nosso *propósito* demanda uma atenção especial.

A partir dos tópicos a seguir, considere olhar seu propósito sob o ponto de vista da sua *exclusividade* e *como está conectado ao máximo do nosso potencial*.

Pessoal e intransferível

À época do cursinho, um professor comentou uma história muito interessante de um de seus colegas de turma na faculdade.

Esse tal colega nunca quis ser engenheiro, mas a pedido e sob a pressão do pai, batalhou, estudou muito, e foi aprovado no Instituto Tecnológico de Aeronáutica.

Cinco anos depois se formou, e logo após a cerimônia de graduação, dirigiu-se ao pai, que estava extasiado por aquele momento e, respeitosamente, entregou a ele o diploma que tinha acabado de receber, dizendo: “- Pai, esse é o seu sonho, agora vou atrás dos meus”.

Segundo esse meu professor, o garoto amava música e o piano e anos depois daquela formatura, ele estava estudando em um renomado conservatório na Rússia. Lutando pelo que julgava ser seu *propósito de vida, sua maior causa*.

É óbvio que o pai desejava para o filho o que ele entendia ser o melhor. E sem dúvida, toda a trajetória do garoto, desde o início dos estudos até a conclusão da faculdade o ajudaram a desenvolver habilidades valiosas para qualquer futuro que viesse a escolher (disciplina, foco, persistência, entre tantas outras). No entanto, a melhor parte dessa história, seja para quem a viveu, ou para quem ouviu sobre ela, está na escolha do garoto de atender ao pedido do pai e,

principalmente, na sua coragem e força interior de ir atrás do ***seu próprio sonho***.

Ele poderia ter escolhido muitas formas de se revoltar. Abandonar o curso logo no início ou viver brigado com seu pai. Mas não foi isso que ele fez. Enquanto se dedicava para concluir seu curso de Engenharia, ele teve tempo para ***amadurecer e escrutinar*** seu sonho de todas as formas. Pôde refletir sobre quais caminhos poderia traçar, seus impactos e até mesmo, convencer-se de que as carreiras que poderia construir a partir do ITA não eram o que o inspiravam.

A opção dele por ***redefinir a rota*** da sua carreira o levou na direção do seu projeto de vida. Certamente o recomeço deu trabalho, porém ele não se conformou com a carreira que os outros (mesmo os que mais o amavam) esperavam dele, tampouco gastou tempo *culpando quem, por ventura, teria adiado seu objetivo*.

Aqui há um ponto importante. Ter o “direito” de culpar alguém por alguma grande frustração no futuro não corrige o fato de ter se mantido inerte enquanto o tempo passou. Quando perceber que está investindo sua vida em um projeto ou

trabalho que não vê sentido, reflita sobre corrigir a rota ao invés de encontrar a quem culpar. Mesmo que você encontre, culpar alguém nunca vai trazer sequer um minuto de volta.

Seu propósito e o auge do seu potencial

Quando fazemos o que acreditamos ser realmente digno do nosso maior esforço e do nosso melhor tempo, nós ***destravamos habilidades extraordinárias***.

Um garotinho canadense chamado Ryan tinha apenas seis anos quando em uma sala de aula ouviu falar de como era a vida de pessoas que não tinham água potável para beber. Ouviu falar dos sofrimentos e privações que milhares e milhares de pessoas tinham que passar todos os dias por falta do recurso mais básico de todos.

A professora falava da África e sugeriu que poderiam ajudar construindo um poço artesiano e que este deveria custar por volta de 70 dólares. O menino ficou empolgado com a possibilidade. Voltou para casa e fez um acordo de trabalhos

domésticos com a mãe que lhe daria o valor para cobrir o que seria sua primeira grande realização.

Quatro meses depois de muito trabalho doméstico, o garotinho recebeu os 70 dólares da sua mãe. Foi quando visitou uma ONG conhecida por construir poços no continente Africano, porém lá soube que não eram necessários apenas 70 dólares para fazê-lo. O valor era de 2.000 dólares.

O garotinho não se intimidou. Virou-se para o homem e disse que em algum tempo voltaria com o valor necessário. Engajou os pais, a escola, a comunidade a própria ONG até que finalmente conseguiu o valor para a abertura de um poço em Angola. O que revolucionou a vida de centenas de pessoas. ***Tudo isso aos seis anos de idade.***

Bom, essa história teve início no ano de 1998. Hoje Ryan tem 24 anos e, por meio da *Ryan's Well Foundation* já ajudou a viabilizar a construção de poços e sistemas de tratamento de água que alcançaram a vida de mais de um milhão de pessoas por toda a África.

No início de tudo, Ryan não tinha nenhuma fama, nenhuma influência, não tinha dinheiro e se quer era capaz de entender toda a complexidade do assunto no qual estava se envolvendo, mas teve o privilégio de **descobrir seu propósito** ainda muito novo e hoje já pode ver tantos frutos do seu trabalho.

Nada impede que Ryan mude seu foco ao longo do tempo e passe a inspirar o mundo de outras formas. Pelo contrário, ao longo dos anos, podemos descobrir e desenvolver novas habilidades e interesses, porém uma coisa é fato: quanto mais **tempo, energia e foco**, dedicarmos a um projeto ou uma carreira, melhor, mais forte e evidente os resultados serão.

“Meu trabalho com a fundação tem me ensinado que, para fazer uma mudança positiva no mundo, você precisa encontrar algo que o transforme num apaixonado e que lhe dê motivação para agir. Embora inicialmente os passos possam ser muito pequenos, se você persistir e nunca desistir, o impacto das suas ideias

irá crescer ano após ano”. Ryan

§

Sua parte: Descobrindo seu propósito

Passo #1: Estude seus maiores interesses

Liste seus maiores interesses atuais e considere revisitá-los periodicamente. Apesar da subjetividade, uma forma de priorizá-los é *observando sua satisfação pessoal ao tratar de cada um deles*.

Temas de conversas frequentes ou histórico de trabalhos realizados podem te dar uma boa referência do que mais tem chamado sua atenção. Organize-se e procure priorizar cada um desses interesses.

Outro modo de mapear e priorizar interesses pode estar na análise da nossa coleção de livros preferidos.

Recentemente montei uma lista com os *200 livros que não posso deixar de ler*. Boa parte deles eu já li e outra boa parte é formada de livros que ainda quero ler e reler ao longo da vida. Provavelmente essa relação vai receber algumas alterações ao longo dos anos, mas na fotografia de hoje, posso avaliar meus interesses, com certa facilidade, olhando para essa lista. Uma análise estatística muito simples vai indicar que 80% deles estão dentro de um assunto em comum. Os outros 20% são *satélites* orbitando em torno do meu interesse central.

Passo #2: Procure pelo que você mais admira

“Esta é a verdadeira alegria na vida: ser usado para um propósito, reconhecido por você, como o mais importante deles”. George Bernard Shaw

Todo ser humano busca, em algum nível ser admirado e embora possamos ser reconhecidos por todo tipo de realização, nossa causa pode estar ligada a uma busca por um reconhecimento *muito específico: o que recebemos ao realizar algo que admiramos muito.*

É verdade que todo elogio sincero é bem-vindo, porém receber um cumprimento honesto por fazer, de forma excelente, algo que amamos, é diferente.

Se você me elogiar por ser um bom motorista, vou achar legal e agradecer, mas a verdade é que esse não é meu grande foco ou minha **grande** paixão, porém se me cumprimentar porque consegui ensinar algo, por mais simples que seja, a quem quer que seja, isso sim irá me inspirar.

Passo #3: Avalie em qual bastidor você gostaria de estar

Uma das coisas mais bacanas de quando defendemos nossa *causa*, é o prazer de estar nos bastidores. Embora o palco faça parte do todo, é nos bastidores que a realidade acontece. Lá atrás, se dá a maior parte do trabalho. Os preparativos, as angústias, os problemas reais e as preocupações. Nos bastidores, todos esses desafios precisam ser geridos e superados. E embora tudo gire em torno do palco, do que será apresentado e *consumido* pelo público em algumas horas, os bastidores são a **realidade diária** de quem constrói o espetáculo.

Recentemente ouvi sobre um caso que exemplifica muito bem essa ideia. É a história de uma jovem professora apaixonada pelo que faz. Todos os dias ela chega (ao menos) uma hora antes da aula começar. Alinha as carteiras, limpa o quadro, varre a sala de aula e fica imaginando como irá abordar as matérias e questões do dia. Ela se prepara para o *show* da melhor forma possível. Tudo isso no silêncio daquela sala vazia.

Para ela, esse momento antes da aula é parte fundamental da sua realização pessoal.

No ano de 2016 recebemos os Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro. A cidade acolheu cerca de 10.500 atletas e, por algumas semanas, se tornou o maior palco esportivo do mundo. Cada um desses competidores foi exposto a sites, jornais, revistas, redes sociais, canais de televisão e microfones de mais de 30 mil jornalistas que vieram de mais de uma centena de países.^[3]

Imagine quantas milhares e milhares de horas cada um deles treinou até estar apto para essa competição e para essa **exposição**. Imagine todas as dores,

lágrimas, cansaço, recomeços, derrotas que todos tiveram que passar, por anos e anos até chegar a esses jogos.

O fato é que a maior parte de toda essa jornada foi vivida sem que ninguém pudesse ver. E o ponto central é justamente esse: ninguém passa por tudo isso apenas para ter alguns dias de exposição. Passa-se por acreditar que se está investindo sua vida em algo realmente de valor e ciente de que, no final das contas, a exposição é apenas uma foto quase que instantânea de toda essa jornada.

O que serve para nossa jovem professora citada no texto e para esses *monstros* olímpicos, também serve para nós, dentro dos nossos desafios profissionais. Encontrar satisfação nos bastidores é um sinal muito claro de estar envolvido em algo significativo e digno do melhor das nossas habilidades.

Se as inúmeras horas nos bastidores do seu trabalho não reforçam sua visão de propósito, é muito pouco provável que alguns minutos de palco o façam.

O exercício de **mapear**, **descobrir** e **desenvolver** nosso propósito, por si só, já é uma jornada. Mas é um trabalho recompensador e que se feito com cuidado, pode dar sentido a toda dedicação e realização que podemos produzir.

Sua ambição

“Mantenha-se afastado das pessoas que tentam depreciar sua ambição. Pessoas pequenas sempre fazem isso, mas as realmente grandes fazem você sentir que também pode se tornar grande”.

Mark Twain, escritor americano

Segundo o dicionário do Google, dentre outras coisas, ambição se refere a um **“desejo de honras ou glórias”**, ou ainda “anseio veemente de alcançar determinado objetivo, de obter sucesso; aspiração, pretensão”.

Definir nossa ambição pessoal passa, necessariamente, por reconhecer nossas causas pessoais. Uma vez conhecidas, nossa ambição define o tamanho da nossa vontade de realizar o que planejamos. É muito difícil imaginar alguém realizando algo de significativo sem ambição alguma.

Na prática, nossa ambição pode nos ajudar a determinar o quanto vamos nos dedicar ao que fazemos. Duas pessoas muito diferentes, com uma *causa* em comum, se dedicam de formas distintas a ela.

Tomando o exemplo de duas pessoas que reconhecem o impacto e a importância da educação na vida das pessoas e tem uma satisfação enorme quando são associadas por seus trabalhos na área.

A *primeira* delas é um **doador** que investe R\$ 1000 por ano em alguma ONG e isso ajuda a bancar o material escolar de crianças em algum lugar do mundo. Embora seja uma atitude fantástica, a própria pessoa imagina que poderia fazer mais, porém acaba optando por se conformar com o que tem podido realizar.

A *segunda* pessoa é um **empreendedor**. Corre todos os riscos possíveis, deixa cargos, reconhecimentos, *glamour* e se lança na construção do projeto dos seus sonhos. Com o tempo, constrói uma grande organização educacional, engaja milhares de outras pessoas à sua *causa*, (passa a receber, inclusive, doações da *primeira*), e por fim alcança milhões de pessoas com educação de qualidade.

Ambos escrevem no LinkedIn que essa é a *causa que defendem*, mas suas ambições são, obviamente, diferentes.

Recentemente li uma ótima descrição de **ambição** e seus efeitos, escrita por Inés Temple:

“**Ambição** reflete uma autoestima saudável, maior poder de abstração e visualização do futuro. Pessoas ambiciosas têm brilho nos seus olhos

quando se aproximam de seus objetivos. Elas vibram em um nível mais elevado e têm um entusiasmo contagiante sobre como realizar as coisas. Elas inspiraram e motivam outras”.^[4]

De fato, um nível saudável de ambição (aquela que não visa o mal de ninguém), tem um poder extraordinário de motivar e levar as pessoas até suas realizações. Seu ***interesse incansável*** por aprender, se desenvolver e construir seus projetos vencerá sua preguiça, seu cansaço ou qualquer outro empecilho.

No contexto do mercado de trabalho, quando se trata de agir em torno de ambições, há alguns tipos característicos:

1. **Pessoas sem objetivos claros**

São pessoas sem metas e sem brilho. Elas não sabem o que querem e a empresa também não espera muito delas.

As metas estão no coração de qualquer companhia. São essenciais para que cada colaborador na empresa tenha claro o seu papel e qual sua contribuição para que o objetivo maior da organização seja atingido.

Garantir o exato trabalho de cada dia, sem se importar com nada além das linhas do seu escopo, para dizer pouco, não é uma postura esperada por praticamente nenhuma empresa atualmente. É preciso desenvolver objetivos e trabalhar por eles.

2. As pessoas que se escondem

Tratam-se daqueles que detêm as competências para realizar o trabalho, porém se escondem de responsabilidades e ignoram desafios.

Uma postura assim impacta todos à sua volta. Cada vez que ela se esconde de um problema que deveria resolver, esse vai acabar sobrecarregando alguém. Não há muito lugar dentro das empresas para buscar esconder-se.

3. As pessoas que resolvem

Esse tipo compõe o grupo distinto, talvez 20% dos funcionários que interferem nos principais assuntos da empresa, trazendo 80% dos resultados da companhia.

Essas pessoas aparecem em quaisquer níveis hierárquicos e são essenciais em todos eles. Da produção ao conselho de administração, são os que realmente estão fazendo a diferença para a empresa.

Pessoas assim:

1. Sabem o que querem

E mesmo que não tenham todas as respostas, se orientam por um racional claro, inclinados ao atendimento das suas expectativas. ***Elas não têm compromisso com equívoco***^[5]. Corrigem suas rotas sempre que necessário.

Essa busca por objetivos claros produz um enorme impacto a qualquer pessoa. Na empresa, pessoas assim naturalmente irão evitar perder tempo criando conflitos ou tropeçando em futilidades. Normalmente elas tendem a gastar seu tempo no que realmente importa de acordo com o que é preciso para cumprir seus objetivos.

2. Ajudam a equilibrar o time

Não há como esperar muito de uma pessoa ou uma equipe que investe a maior parte do seu tempo resolvendo problemas que

nada tem a ver com as necessidades do negócio. Pessoas bem resolvidas com seus objetivos não têm a necessidade constante de estar no centro das atenções. E quando o fazem, buscam estar pelos motivos corretos. Na verdade, cedo ou tarde, elas se tornam um ponto de referência para os demais membros da equipe. E quanto mais dessas pessoas em um time, uma empresa, ou mesmo em um país, melhor.

3. Tem as mãos no que precisa ser feito, mas a mente ligada nos próximos passos

Elas não abandonam o que precisa ser feito *hoje* por já se julgarem preparadas para o passo seguinte. Pelo contrário, elas se mantêm comprometidas enquanto trabalham para que seja evidente que seus cargos

já são menores do que suas realizações.

4. Pessoas cuja ambição é *prioritariamente* financeira

Injustiças à parte, na maioria dos casos, o capitalismo premia o trabalho duro e tende a pagar melhor por ele. Porém, pessoas que almejam crescimento *muito* rápido de carreira e remuneração (muito) acima da média precisam estar dispostas a pagar o preço que isso custar.

Para exemplificar, uma pesquisa da Universidade do Sul da Califórnia^[6], indicou a presença de insônia, alcoolismo, palpitações, distúrbios alimentares e temperamento explosivo entre profissionais iniciantes em bancos de investimentos. Essas são apenas algumas das implicações citadas pela pesquisa.

Pessoas *sem um objetivo claro* ou que se *escondem* normalmente não fazem uma boa gestão da sua ambição pessoal. Eles buscam apenas se mantendo em suas funções. Os *que resolvem*, tem a ambição *mais equilibrada*, enquanto pessoas com os olhos *nos cifrões*, no longo prazo, tem grandes chances de

precisar gerir dois problemas: a conta bancária farta e eventuais problemas de saúde.

§

Considere que definir sua ambição pode te ajudar a medir seu engajamento pelas *suas causas* e te motivar na direção das suas grandes realizações. Provoque e direcione sua ambição de modo que ela te ajude a extrair o melhor das suas potencialidades.

Suas competências

“Ou você aumenta suas habilidades, ou você diminui seus sonhos. A escolha é sua”.

Jim Rohn

“Competência relaciona-se ao *conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes* de um indivíduo, necessários para que sejam supridas as necessidades de determinado cargo”.^[2]

Ao longo dos anos, vamos acumulando experiências e a cada desafio superado, uma competência pode ser criada ou aprimorada.

Hoje há dois modelos de gestão muito conhecidos, ditos: *vertical* e *horizontal*. O modelo vertical é estritamente hierarquizado. É, de fato, o mais comum nas empresas, nas quais os cargos estão muito bem definidos e decisões normalmente se concentram em um responsável final. Já no modelo horizontal, embora possa haver relações hierárquicas, elas são muito mais atenuadas sob o ponto de vista do dia a dia de trabalho. Há mais flexibilidade e autonomia por parte de cada colaborador e a comunicação pode ser mais direta e participativa, independente dos níveis envolvidos.

Sejam empresas horizontais ou verticais e por mais rápido que as transições de carreira possam nelas acontecer, há um nível mínimo de ***expectativas por cargo***. Para responder a essas expectativas, há um ***baú de competências*** a ser preenchido e desenvolvido.

Importante desde o início de cada etapa de carreira e cada novo projeto, ter em mente que esses baús precisam estar *preenchidos para habilitar acessos aos próximos passos*.

Mapeie as expectativas por cargo

Não há como ser um destaque em uma função sem que se conheça o que é esperado para ela.

Diferentes formatos de gestão verticais ou horizontais podem implicar em diferentes competências demandadas e premiadas. No entanto, de modo geral, espera-se de **estagiários e juniors** a participação de treinamentos comportamentais e técnicos, o conhecimento das principais entregas da área e pequenas responsabilidades. Competências básicas (não significa que sejam fáceis de desenvolver) são concentradas em **comunicar-se bem e em um aprendizado rápido**.

Os **trainees** são um caso particular. São pessoas em *intenso treinamento e preparação*. Esses, divididos entre teoria e prática. Os programas variam de empresa para empresa, porém, duram em média dois anos e, via de regra, espera-se que todo esse *investimento* implique na adequada formação do profissional para que venha a assumir posições de liderança na companhia. Embora haja uma expectativa de que desde o início já tenham um sentimento mais maduro de “donos do negócio”, as competências esperadas são similares às dos *juniors* e *estagiários*, ***comunicar-se bem e aprender rapidamente***.

Plenos começam a assumir responsabilidades relevantes em projetos da equipe, além de propor soluções e participar ativamente de discussões e reuniões. Nessa etapa, as competências técnicas são essenciais para elaborar trabalhos relevantes, com agilidade e precisão.

Seniores representam a equipe em fóruns, dividem a liderança de projetos, tem um alto nível de independência e são referências para equipe. Em muitos casos, o *senior* assume por alguns períodos a liderança de algumas frentes e a tutoria de algumas pessoas, mesmo sem o cargo de gestão. Nessa etapa, a *construção de parcerias* e o desenvolvimento de *empatia* (a busca por enxergar situações sob o ponto de vista do outro) são competências essenciais para se manter uma relação produtiva com a equipe e com pessoas das demais áreas em que há interfaces.

Embora não deva fugir muito disso, essas expectativas devem variar de empresa para empresa e entre os modelos de gestão, respeitando os valores e o jeito de cada uma delas.

Considere estudar e manter no *seu radar* as expectativas da sua empresa ou das empresas que deseja trabalhar. Procure desenvolver as habilidades e competências que respondam a essas expectativas de forma objetiva e intencional.

Defina o tamanho do seu *gap*

Depois de um período na empresa e uma vez conhecidas as expectativas para cada cargo, é importante manter discussões periódicas com lideranças acerca de seus principais *gaps* até o passo seguinte. É uma regra que vale para estagiários e para diretores.

No melhor cenário, essa discussão pode se tornar uma grande oportunidade para gerar um plano de ação que envolva o fechamento desses *gaps*. Que cursos poderiam ser feitos, com que pessoas poderia conversar, quais livros ler, quais pessoas tomar como exemplo. Esses elementos práticos são o que podem efetivamente ajudar a desenvolver e aprimorar competências ainda imaturas.

E quando se pensa em progressão de carreira, o acesso ao passo seguinte é, minimamente, uma combinação de *oportunidade* e *competência*. Estar pronto significa que seu baú está **suficientemente** preenchido dos recursos e habilidades necessárias para o passo seguinte.

Baús negligenciados e mantidos quase vazios irão pontuar negativamente quando uma possível oportunidade se apresentar.

§

Invista em estar em dia com sua parte, enquanto procura caminhos de expor-se de modo que a organização tenha subsídios para notá-lo e decidir por sucessores

baseada no que é melhor para ambos os lados.

§

Parte II – Princípios para depender [-] e contribuir [+]

“A vida é 10% o que acontece comigo e 90% como eu reajo a isso”.

Charles Swindoll

Há aproximadamente 100 anos um jovem sem muita educação, quase nenhum dinheiro e zero influência, ***sonhou em trabalhar com o maior inventor da Terra***, Thomas Edison. O nome do jovem era Edwin C. Barnes e até meados de seus 30 anos de idade não havia conquistado praticamente nada na vida.

Barnes poderia, perfeitamente, ficar lamentando o porquê a vida foi tão dura com ele. Ele tinha muitos motivos para pensar assim, mas preferiu outro caminho. Agarrou-se ao seu *sonho maluco*. Resolveu ir falar com Edison. Tomou um trem de carga (não tinha dinheiro nem para uma passagem convencional) e de alguma forma conseguiu se encontrar com o homem.

Quando teve a oportunidade, Barnes rasgou o peito, não hesitou em dizer que queria se tornar sócio de Thomas Edison, e que, quando acontecesse, fariam milhões de dólares trabalhando juntos. Note o tamanho da ousadia de Barnes. Ele queria se tornar um ***parceiro*** de Thomas Edison e não somente trabalhar

para ele.

A história conta que Thomas Edison ficou admirado com a *atitude* de Barnes e resolveu lhe dar uma chance, permitindo que ele trabalhasse em seu laboratório ganhando alguns tostões por mês.

Barnes trabalhou com afinco e dois anos depois surgiu uma grande chance de mostrar seu valor. A equipe de Edison dizia que seu produto mais recente, o *Ediphone* (que nada mais era que um gravador de voz), não teria sucesso e colocaram entraves para fazer aquele produto *estourar*.

Preparado, Barnes se posicionou novamente. Desenhou e apresentou à Edison um agressivo plano de marketing, dizendo o quanto acreditava no produto e como o faria ser um sucesso de vendas. Bom, no final as coisas deram certo, Barnes viabilizou a venda de milhares desses gravadores. Seu prêmio foi a parceria tão esperada e de “brinde”, ficou milionário.

As *atitudes* de Barnes o premiaram. Desde a **coragem** ao entrar naquele trem de carga, a **postura** ao falar com Edison, a **iniciativa** de abraçar a grande oportunidade de vender o novo invento. Cada atitude dele construiu aquela parceria.

100 anos depois... Mesmo com a explosão tecnológica, revisão constante de processos, investimentos bilionários em infraestrutura, logística e TI, a **atitude** de cada colaborador ainda é, e sempre vai ser, o fator principal para o sucesso de uma organização.

Empresas meritocráticas tendem a premiar a boa formação, o bom trabalho, a precisão, a eficiência e as **atitudes** interessadas e comprometidas.

Lá atrás na primeira empresa em que trabalhei, lidei com pessoas simples, mas que cultivavam grande *atitude*. Atitude para resolver os problemas que apareciam e que estavam sempre dispostas a ser parte da solução, isso as fazia avançar e, por sua vez, levavam a empresa a avançar.

Nesses anos mais recentes, trabalhei com pessoas cuja formação passou pelas maiores escolas do mundo. De USP à Stanford, de ITA ao MIT. E para mim, a mesma constatação anterior ainda está de pé: a *atitude frente a um problema inédito*, a *decisão de ser parte das soluções*, a *atitude proativa e interessada com relação aos pares e líderes*, são alguns dos fatores mais preponderantes para alcançarmos sucesso naquilo que nos propomos a fazer.

O caso do abacaxi

Há alguns dias recebi um vídeo no *WhatsApp* em que um narrador conta a história que redijo a seguir.

O caso do Abacaxi...

João trabalhava em uma empresa há muitos anos. Funcionário sério, dedicado, cumpridor de suas obrigações e, por isso mesmo, já com seus 20 anos de casa.

Um belo dia, ele procura o dono da empresa para fazer uma reclamação:

– Patrão, tenho trabalhado durante estes 20 anos em sua empresa com toda a dedicação, só que me sinto um tanto injustiçado. O Juca, que está conosco há somente três anos, está ganhando mais do que eu e foi promovido para um cargo superior ao meu.

– João, foi muito bom você vir aqui. Antes de tocarmos neste assunto, tenho um problema para resolver e gostaria de sua ajuda. Estou querendo dar frutas como sobremesa ao nosso pessoal após o almoço. Aqui na esquina tem uma quitanda. Por favor, vá até lá e verifique se eles têm abacaxi.

A contra gosto e até um tanto indignado pelo estranho pedido, João voltou alguns minutos depois e disse:

– Verifiquei como o senhor mandou. O moço tem abacaxi.

– Ok, João, respondeu o chefe. E quanto custa?

– Isso eu não perguntei.

– Eles têm quantidade suficiente para atender a todos os funcionários?

– Isso também eu não perguntei.

– Há alguma outra fruta que possa substituir o abacaxi?

– Não sei, não...

– Muito bem, João. Sente-se nesta cadeira e aguarde um pouco que já voltamos a conversar.

O patrão pegou o telefone e mandou chamar Juca. Deu a ele a mesma orientação que dera a João:

– Juca, estou querendo dar frutas como sobremesa ao nosso pessoal após o almoço. Aqui na esquina tem uma quitanda. Vá até lá e verifique se eles têm abacaxi, por favor.

Juca partiu para cumprir a missão e, em oito minutos, voltou.

– E então? Indagou o patrão.

– Eles têm abacaxi, sim, e em quantidade suficiente para o nosso pessoal. Se o senhor preferir tem também laranja, banana e mamão. O abacaxi custa R\$1,50 cada, a banana e o mamão são R\$1,00 o quilo, e a laranja R\$20,00 o cento, já descascada. Mas como eu disse que a compra seria em quantidade, eles me deram 15% de desconto. Aí, aproveitei e já deixei reservado. Conforme o senhor decidir, volto lá e confirmo – explicou Juca.

Agradecendo as informações o patrão dispensou-o. Voltou-se para João que permanecia sentado ali, observando aquela cena, e perguntou-lhe:

– João, o que era mesmo
que você estava me
dizendo?

– Nada sério, não,
patrão. Esqueça. Com
licença.
E João deixou a sala.

Autor desconhecido

A moral da história é óbvia, mas tenho a impressão que a história do João está mais para a regra do que para a exceção. Sem dúvida há uma série de questões estruturais que dificultam as coisas, porém quando olhamos para boa parte dos serviços que são disponibilizados, seja pelo Estado, seja por muitas das nossas organizações privadas, o que vemos são resultados de muitas atitudes desmotivadas e pouca satisfação na busca pelo melhor.

A empolgação das pessoas ao iniciarem suas carreiras, vai gradualmente dando lugar ao desânimo e a insatisfação. É óbvio que sempre haverá pontos a serem melhorados, tanto do lado das empresas, quanto do lado de seus funcionários, porém, construir uma cultura que incentive a “busca pelo melhor sempre” é o que pode levar nossas pessoas e nossas empresas adiante.

§

Nossas atitudes falam muito mais alto do que nossas palavras. Com algum tempo e sobre as atitudes corretas, podemos construir qualquer objetivo que queiramos realizar.

Princípio #1: Fuja dos “reclamações”

“Um jovem monge entra em um mosteiro, onde se pode dizer apenas duas palavras por ano.

Ele passa por esse primeiro ano fazendo todas as coisas que deveria fazer. No final do ano, o chefe dos monges dá ao jovem aprendiz a chance de dizer as suas

duas palavras: “Cama dura”, diz ele.

Mais um ano de árduo trabalho acontece. No final o monge chefe pede para o jovem monge dizer suas duas palavras. “Comida ruim”, diz ele.

Mais um ano, a mesma coisa, só que desta vez o jovem monge diz: “Eu desisto”. O monge responde: “Eu não estou surpreso. Tudo que você sempre fez foi reclamar”.

Autor desconhecido

A reclamação é, provavelmente, a pior forma de improdutividade. Ela contamina qualquer ambiente, seja no trabalho ou na família e quando se torna um hábito, tira das pessoas a oportunidade de construir valor naquilo que fazem, dado que ***exaure energia, destrói a motivação*** e por fim ainda ***afasta pessoas***, de fato, entusiasmadas e dispostas.

Will Bowen é conhecido por espalhar mundo afora uma mensagem contra as reclamações. Seu livro “*Um mundo livre das reclamações*” já vendeu mais de três milhões de cópias tendo sido traduzido para mais de 20 idiomas.

Segundo Bowen, as pessoas reclamam, basicamente, por cinco razões:

1. Receber atenção;
2. Esquivar-se de responsabilidades;
3. Inspirar inveja;
4. Diminuir os outros para se sentirem maiores;
5. Desculpem-se por baixo desempenho em suas tarefas.

Essas razões são reais e, aparentemente, universais. Trocá-las por uma disposição intencional de construir bons relacionamentos, respeito pelo que se faz e um desejo profundo de realização, pode ser uma vacina para a *epidemia de insatisfação* vista no mundo atualmente.

Epidemia de insatisfação

Infelizmente, o desengajamento em relação ao trabalho é um padrão mundial. Uma pesquisa global do *Instituto Gallup*^[8], na qual 142 países foram estudados, indicou que apenas 13% dos profissionais em todo mundo estão realmente engajados em suas empresas. Grosso modo, eles representam cerca de 180 milhões de trabalhadores.

Isso significa que apenas um em cada oito profissionais estão *comprometidos e realmente dispostos a realizar contribuições positivas para suas organizações*.

Os 87% restantes são divididos em dois grupos:

- Os “**não engajados**”, que representam 63% dos profissionais no mundo. Esses são basicamente os desmotivados e estão menos propensos a investir esforço adicional ao cumprimento de metas relacionadas ao resultado da companhia. Esse grupo representa cerca de 900 milhões de pessoas em todo mundo.
- E os “**ativamente desengajados**”, que representam 24% dos profissionais.

A pesquisa indica que essas pessoas são infelizes e improdutivas no ambiente de trabalho além de serem mais suscetíveis à propagação de negatividade aos colegas. Eles representam cerca de 340 milhões de pessoas no mundo.

Esses números indicam uma verdadeira *epidemia de insatisfação* em todas as partes do mundo quando o assunto é vida profissional.

Maya Angelou, uma escritora americana dizia que: “*Se você não gosta de algo, mude isso. Se é algo que você não pode mudar, mude sua atitude. Não reclame*”.

Buscar soluções para coisas fora do lugar é a primeira atitude de pessoas que querem ajudar e construir. Porém, se não há nada que possa ser feito quanto ao que nos desagrada, as opções voltam para nós. Ou mudamos nós de lugar ou mudamos nosso *mindset*. Optar por reclamar sem um objetivo claro de obter mudanças é optar por enfraquecer-se e enfraquecer os demais.

Indignação que constrói x reclamação que destrói

Há uma distância enorme entre uma atitude de indignação acerca de algo que pode e deve ser melhorado e simplesmente o ato de *reclamar*. A primeira ***não precisa ser velada***, pelo contrário, quem a produz busca quem precisa, realmente, ouvir aquele ponto e propõe alternativas para melhorar o que for

necessário. A segunda é *dita sempre às espreitas*, nascem e são alimentadas entre boatos e quando são ditas, não trazem nenhuma ação clara para melhorar algo.

Todo recém-chegado, naturalmente, fica mais suscetível a influências. É preciso estar atento a que tipo de pessoas e assuntos estar exposto e escolher bem as referências para se espelhar.

Construir um ponto de vista acerca da organização e dos demais é incumbência de cada um. Absorver pontos de vista enviesados por experiências ruins de outras pessoas é um mal que não precisamos reproduzir. Cada um que construa a própria história.

Toda empresa é uma pequena amostra da sociedade, com todas as suas questões culturais e diferenças de perfis. E nesse contexto nunca é uma tarefa fácil gerir conflitos e descontentamentos.

Pessoas permanentemente descontentes tendem, mesmo que indiretamente, a prejudicar os demais, pelo que dizem e, principalmente, por suas atitudes desmotivadas. Procure formas gentis de proteger sua motivação e seu entusiasmo mantendo uma distância segura de pessoas assim.

§

Se você for alguém que, realmente, deseja construir uma história na empresa, busque conviver e alimentar suas expectativas com quem, *apesar de todas as dificuldades*, tem uma visão positiva da companhia e das pessoas que a compõem. Não se trata de ser indiferente ou alienado quanto aos problemas da organização, pelo contrário, ***trata-se de se tornar parte das soluções que a empresa precisa.***

Princípio #2: Faça, enquanto aprende

“Diga-me e eu esquecerei. Ensine-me e eu lembrarei. Envolve-me e eu aprenderei”.

Benjamin Franklin

Ao transmitir suas primeiras mensagens para novos funcionários, cada empresa tem o seu protocolo padrão adaptado àquilo que ela entende ser prioritário.

Recentemente uma colega começou a trabalhar em uma grande companhia aérea nos Estados Unidos. Ela passará por nada menos que **16 semanas** de treinamentos e provas antes de, enfim, iniciar as atividades no trabalho.

Investir tanto tempo com a integração de um funcionário é um luxo que poucas empresas podem se dar. Por outro lado, há atitudes que qualquer pessoa pode ter para ajudar a construir um bom período de adaptação.

Sempre que se está começando em uma empresa, em uma equipe ou em um projeto, todo novato tem uma grande chance de passar um período menos atarefado. Mesmo que não sejam as mesmas 16 semanas dessa empresa em particular, provavelmente todos terão ao menos alguns dias dedicados quase que exclusivamente ao aprendizado, nos quais não há grandes expectativas de entregas imediatas daqueles que acabaram de chegar.

Se você aguardar que os demais te direcionem, peguem pela sua mão para te guiar e te dar as orientações calma e detalhadamente, ninguém terá condições de reclamar com você. Talvez todos esperem que você realmente haja assim. Lendo materiais, participando de treinamentos e pouca coisa, além disso. E é justamente essa eventual pequena expectativa dos outros que te dá uma *excelente oportunidade de causar uma ótima impressão inicial*.

Considere:

1. **Estudar e discutir** as principais entregas da área com a equipe, reunindo e

organizando documentos a fim de compor uma visão de alguns detalhes do negócio e alguns dos principais fluxos de trabalho.

Se fizer algo bacana, em apenas alguns dias, terá condições de entregar algo à equipe. Algo que ninguém está esperando.

2. **Não pergunte “posso ajudar?”**, pergunte **“COMO posso ajudar?”**. Só cuide para não parecer inconveniente.
3. **Comece com boas perguntas.** Quando se está começando em uma carreira ou em uma empresa, por vezes é difícil dar uma contribuição significativa em algum projeto, principalmente se ele já está em andamento.

Mas há uma forma de contribuir que poucas pessoas se dão conta: *fazendo boas perguntas*. Por vezes uma pergunta contribuiu muito mais do que 10 respostas. É uma boa pergunta que provoca a reflexão e que pode destravar alguma boa ideia sobre o tema.

O limbo das primeiras semanas em uma nova empresa, equipe ou atividade, pode ser simplesmente um período de adaptação. Mas pode ser também uma grande oportunidade de mostrar desde as primeiras interações o quão você está

disposto a trabalhar com o time e para o time.

§

Busque formas de mostrar seu *interesse pelo trabalho e pelas pessoas desde os primeiros dias*. Não perca oportunidades de mostrar sua satisfação por fazer parte daquele time e daquela empresa.

Princípio #3: Encontre um mentor

“Mentoring é suportar e encorajar pessoas a gerenciar seu próprio aprendizado com o objetivo de maximizar seu potencial, desenvolver suas habilidades, melhorar seu desempenho e se tornar a pessoa que desejam se tornar”.

Eric Parsloe, Escola de Coaching & Mentoring de Oxford

“Se você perguntar a qualquer pessoa de negócios bem sucedida, eles sempre dirão que tiveram um grande mentor em algum ponto da estrada”.

Richard Branson, Fundador da Virgin

E se um menino apaixonado por futebol pudesse tomar aulas com Messi? E se um jovem físico pudesse ter Albert Einstein como seu orientador? Que tal se algum defensor dos direitos humanos convivesse por um tempo com Martin Luther King ou um jovem político pudesse ter conversas francas com John Kennedy?

O que seria da nossa geração se, humildemente, parasse para ouvir os *mais experientes, habilidosos, inteligentes e sábios de nós*?

E se buscássemos intencionalmente absorver o que outros já aprenderam, de modo a economizar tempo e energia, excluindo da nossa agenda o que é quase inútil?

O *mentoring* pode nos ajudar com essa tarefa.

Algumas empresas investem em programas de *mentoring* e normalmente para algum grupo específico de funcionários, no entanto, o melhor cenário possível é que todas as pessoas tivessem um mentor.

Infelizmente essa é uma realidade distante, porém, os mentores deveriam estar em escolas e universidades, para ajudar jovens e adultos a descobrirem e desenvolverem seu potencial único, ao máximo.

Mestres também tem mentores

“Mentores ajudam a formar as conquistas de seus protegidos e, por vezes, seus protegidos transformam o mundo”.

Desconhecido

Provavelmente você nunca ouviu falar de Max Talmey, Gopal Krishna Gokhale e Benjamin Mays, mas esses eram alguns dos mentores de ninguém menos que Albert Einstein, Mahatma Ghandi e Martin Luther King Jr, respectivamente. Sim, até eles tinham mentores e os consultavam regularmente para discutir ideias, projetos e visões.

Em suas épocas, não havia programas de mentoring estruturados em suas “organizações” ou escolas, mas havia uma vontade imparável de aprender e de extrair o melhor do seu potencial. Isso os empurrou a ouvir conselhos e ideias, nem que fossem para fortalecer as suas próprias.

Pode até ser que você seja mais esperto do que Einstein, mais habilidoso pacifista do que Ghandi ou mais inspirador do que Luther King, de modo que suas histórias sejam pouco para te inspirar. Se sim, a humanidade precisa ter notícias suas. Se não, com certeza, assim como eles fizeram, você pode parar para ouvir e discutir suas ideias e projetos com alguém da sua confiança, buscando extrair mais da sua própria experiência de vida e quem sabe, entregando ainda mais valor para o mundo a sua volta.

Descubra um mentor

1. Procure por alguém que alcançou o que você sonha alcançar

Um caminho mais fácil para isso é procurar por alguém que já viveu o *momento de vida que você está vivendo hoje*. Pessoas que estudaram na mesma universidade que você, por exemplo, provavelmente já viveram desafios e ansiedades parecidas com as suas e terão condições de entender melhor suas expectativas profissionais.

Esse é um caminho teoricamente mais simples, mas não se limite a conversar com pessoas conhecidas. É extraordinário como pessoas que já “chegaram lá”, estão abertas a ensinar os seus passos e tem prazer em dividir suas histórias. Porém, por vezes, não o fazem porque os que se aproximam delas tem medo demais para perguntar ou simplesmente por não acharem ninguém interessado o suficiente.

Lembre-se da história de Barnes ao conseguir aquela conversa com Thomas

Edison.

2. Procure alguém realmente disposto a orientá-lo

Na sua busca, você encontrará pessoas com históricos extraordinários, mas que na hora de contar a sua história para ensinar ou aconselhar a outros, acabam se esquecendo dos outros e se limitam a apenas falar das suas próprias virtudes. Não que seja impossível extrair valor de uma conversa assim, mas um *mentoring* tem por natureza o foco no desenvolvimento de quem o recebe e não na exposição do mentor.

3. Procure pelo melhor

Se você espera que alguém, de fato, o ajude a tomar decisões e direções importantes para sua vida e carreira, é bom que essa pessoa seja realmente boa naquilo que se propõe a fazer. Busque pelo melhor, no entanto, caso não encontre essa pessoa, cuide para não abrir seus planos e projetos de vida de maneira aleatória. Seus planos são seus tesouros.

Algumas pessoas de confiança e com certa habilidade de analisar situações podem nos ajudar com referências para discutirmos alguns pontos importantes de vida e carreiras, porém, em se tratando de *pontos que você considera essenciais* para sua carreira ou para seus projetos de vida, é preciso ter um cuidado a mais. Não exponha seus grandes projetos de maneira negligente.

Atalhos x melhores caminhos

Algo comum ao buscar uma orientação acerca de algo, é tentar obter uma resposta pronta, um atalho para alcançar as respostas com o mínimo esforço. No entanto, nem sempre os atalhos podem ser a melhor resposta.

Eles podem significar que estamos ignorando algumas ***fases de amadurecimento ou experiências*** que só alguns caminhos podem dar. Portanto, dentro das conversas de *mentoring*, ao invés de sempre buscar atalhos, considere em alguns momentos, buscar caminhos que te propiciem ***desenvolvimento e amadurecimento***.

§

Há uma frase de um biógrafo grego chamado Plutarco que diz: “***A mente não é um recipiente a ser preenchido, é um fogo a ser aceso***”. Um bom mentor te ajudará a incendiar sua mente em torno dos seus planos na direção da sua realização. Busque-o até encontrar.

Princípio #4: Desenhe seu plano de desenvolvimento

“Se você não desenhar seu próprio plano de vida, as chances são de você cair nos planos de alguém. E adivinhe o que eles têm planejado para você? Não muito”.

Jim Rohn

O termo “desenvolver” é o tipo de palavra cujo significado está explícito na grafia, mas que normalmente não nos damos conta. “*Desenvolver*”, significa **desenrolar**, permitir a saída ou aparecimento de algo que estava obstruído.

Se você está se *desenvolvendo*, significa que está cada vez menos dependente de alguém. E essa, é uma premissa básica para dar passos na carreira. Ser cada vez mais autônomo, a ponto de ajudar mais do que ser ajudado.

Em muitos lugares, o gestor acaba sendo uma figura centralizadora e ao invés de ajudar a construir uma pista para o liderado decolar, fica cavando buracos e pensando em estratégias de mantê-lo inerte. Em um ambiente de trabalho saudável, a busca de cada líder deveria ser a de fazer com que seus *liderados dependam cada vez menos dele*. Quando as pessoas são preparadas dessa forma, chegará o momento em que elas, naturalmente, passarão a liderar e inspirar outros. É esse tipo de ciclo que motiva e inspira as pessoas.

Há um artigo escrito por Victor Lipman, disponível no site da Forbes com o título: “*Pessoas deixam gestores, não empresas*”^[9]. Tratando justamente da dificuldade na relação líder e liderado. De fato, no contexto de qualquer organização (indústrias, escolas, bancos, hospitais, setores públicos), é extremamente difícil gerir expectativas e colaborar para o desenvolvimento de pessoas e suas carreiras.

De uma forma ou de outra, sob uma gestão atenciosa e interessada ou simplesmente indiferente, *a melhor escolha está em tomar a frente do próprio plano de desenvolvimento*. Toda ajuda que conseguir angariar é positiva, porém, a maior de todas as responsabilidades com cada carreira está nas mãos de cada dono.

Como abordado das primeiras páginas desse livro, um engano muito comum é pensar que empresas ou líderes tem a responsabilidade completa pela carreira das pessoas. Uma empresa quando bem gerida, sem dúvida, dará uma contribuição enorme para o desenvolvimento de carreira de seus funcionários. Um líder comprometido com você irá procurar formas de se envolver e ajudá-lo a construir uma visão realista de futuro de acordo com sua ambição pessoal. Ele pode te direcionar treinamentos, livros, comportamentos e atitudes premiadas para cada contexto, porém, a *responsabilidade* pela sua carreira é **sua**. Sua posição sempre é a decisiva.

Um template para o seu plano

1. Defina qual área, *exatamente*, você quer e precisa desenvolver

Comunicar-se melhor, se tornar mais analítico, ficar mais seguro ao apresentar um material, ter mais conhecimento daquele negócio específico, são alguns exemplos.

Para isso você pode, honestamente, analisar suas avaliações de *performance*, por exemplo. Ou mesmo identificar alguém que seja superior a você no que precisa aprimorar, e de quem você possa aprender.

2. Defina sua posição atual e se possível, um grupo de comparação

Uma vez que honestamente você reconhece sua posição inicial, você vai ter condições de traçar um plano de metas que faça sentido.

Ter um grupo de comparação, poderá te ajudar a calibrar sua própria expectativa e exigência pessoal. Talvez queira avançar mais rápido do que a média das pessoas do seu grupo de comparação. Talvez queira se destacar mais do

que todos. Cada escolha dessas vai desembocar no nível de energia que você vai precisar gastar para atingir seu objetivo.

Essa referência pode ser uma pessoa, ou literalmente, um grupo delas. Um colega de trabalho, ou mesmo a *performance* média de sua turma na faculdade. Seja como for, desenhe um plano realista.

3. Defina suas estratégias de atuação

Liste com quem e quando conversar, pessoas que poderiam ajudá-lo, livros que deveria ler, cursos que poderia fazer. Tente colocar isso em uma linha do tempo e periodicamente veja se está cumprindo com aquelas ações que você mesmo se comprometeu.

Tenha em mente que **sem o seu próprio comprometimento**, seguramente, seu plano não dará em nada.

Persistência para extrair o melhor de si

Quando criança, Julius Yego gostava de brincar de arremessar pedras e galhos. A brincadeira ficou séria quando assistiu um atleta chamado Andreas vencer uma prova de lançamento de dardos nos Jogos Olímpicos de Atenas. Ele ficou maravilhado com a performance do competidor e daquele dia em diante começou uma jornada extraordinária até se tornar, em 2015, campeão mundial de lançamento de dardos, fazendo a melhor marca dos últimos 14 anos, 92m72.

Até aqui é mais uma história de sucesso. Mas é muito mais do que isso.

Yego é queniano e lá não havia exatamente uma estrutura para dar suporte a jovens interessados em *lançamento de dardos*. Não é um esporte comum nem aqui no Brasil, nem na China, literalmente. Mas Yego deu um jeito. E esse jeito se baseou em começar a assistir vídeos no YouTube que mostravam técnicas para lançamento.

*"Eu não tenho treinador,
a minha motivação vem
de dentro. Treinar sem*

*um treinador não é fácil...
Eu vi no YouTube as
técnicas de treino e as
capacidades que eles
usam", contou Yego,
numa entrevista à CNN
em 2013.*^[10]

Antes de se tornar um campeão, ele jogava o dardo a 60m, depois a 70m, ~80m. Foi melhorando, se aprimorando enquanto assistia aos vídeos centenas de vezes, até que um dia jogou o dardo a mais de 90m de distância. Nesse momento ele percebeu que estava pronto para fazer história e assim o fez.

Com certeza o Yego é uma pessoa especial. E o que o tornou tão especial foi, justamente, sua perseverança, sua vontade de aprender e conquistar. Algo dessa grandeza não é comum. Mas uma lição que, sem dúvida, qualquer um de nós pode aplicar é que mesmo em contextos limitados, com poucos recursos, sem pessoas para nos ajudar, como Yego o fez, ***não deveríamos parar de buscar uma forma de continuar aprendendo e nos desenvolvendo.***

Sua parte:

Preencha uma versão do “*template para seu plano*” conforme citado nesse capítulo. ***Seja específico*** ao definir quais são suas áreas de atuação, o ***grupo de comparação*** (suas referências) e suas ***estratégias de abordagem***.

Ao definir seu plano, tenha em mente algo importante: ***O que não melhora, piora***. Independente da condição inicial, já boa ou ainda ruim, tudo que não é constantemente aprimorado tende a se enfraquecer e ficar obsoleto.

Tenha o cuidado de revisar esse plano periodicamente. Recomendo ao menos uma vez ao ano.

Princípio #5: Explore *feedbacks*

"Há três coisas extremamente duras, o aço, o diamante e conhecer a si mesmo".

Benjamin Franklin

Do lado mais formal, o *feedback* é uma ferramenta associada à gestão de equipes, como uma maneira institucional de proporcionar diálogo objetivo entre líder e liderado.

É útil para apontar avaliações de *performance* ou comportamento, mas acredito que seus principais ganhos aparecem quando o aplicamos de modo ***informal*** e ***frequente***.

Toda entrega no trabalho, por exemplo, gera uma oportunidade de reconhecer valores e apontar oportunidades. De tempos em tempos ou a cada entrega relevante, investir 20 minutos para falar e ouvir sobre pontos positivos em trabalhar com aquela equipe ou pessoa, abordar o que pode ser melhorado vai, sem dúvida, acelerar a curva de aprendizado de todos.

Dois pontos importantes:

Primeiro: Infelizmente, nem todas as pessoas estão preocupadas com o desenvolvimento dos outros. Na realidade, bem poucas estão. Então cuidado com aqueles que só conseguem encontrar coisas ruins nos outros, em seus trabalhos ou na empresa. Cuide para gastar seu valioso tempo ouvindo-os apenas quando não tiver escolha.

Segundo: A melhor forma de tirar proveito de um *feedback*, é quando ele é dado para **pessoas** e não para as **funções** das pessoas.

É óbvio que se tratando de um contexto de trabalho, as percepções sejam dadas a partir do cargo e das expectativas de cargos das pessoas. Porém, conseguir olhar para a pessoa, pensando em seus talentos e no potencial por detrás de cada um, poderá despertar uma série de oportunidades de aprendizado.

Feedbacks sinceros e intencionais

Talvez o líder tenha medo de reconhecer um bom trabalho e acabar deixando a impressão para o liderado de que o jogo já está ganho. Talvez o liderado evite reconhecer os valores do seu líder para que ele não comece a se gabar.

De um lado ou de outro, sempre é bom pensar bem em como abordar uma conversa assim, mas um *feedback* sincero e intencionalmente direcionado, além de destacar pontos fortes e oportunidades, pode gerar uma percepção sadia de que as pessoas se importam umas com as outras. Esse é um bônus que nem toda empresa tem o privilégio de dar aos funcionários e que na maior parte das vezes, está nas mãos dos próprios colaboradores, desenvolvê-lo.

Aplicações

Há duas versões de nós: Aquela que enxergamos e aquela que os outros enxergam. A verdade é que não é tarefa simples ter essas duas leituras alinhadas.

No trabalho, os *feedbacks* são muito importantes pelo exercício constante de alinhar a leitura de nós mesmos com a leitura de nossos líderes, pares ou quaisquer interfaces diretas.

Há pelo menos três aplicações diretas de onde podemos tirar muito proveito para esse fim:

- 1. Discutir o resultado final de um entregável**

Cada entrega relevante gera experiências úteis para discutirmos e aprendermos.

Na correria do dia a dia, é fácil passar por demandas e entregas sem aproveitarmos para reconhecer o valor e as oportunidades por detrás delas.

Cada grande entrega produz um número enorme de interações, desafios superados e comportamentos que poderiam ser excluídos ou promovidos. Elementos com um potencial enorme de aprendizado e discussão.

Óbvio que nem sempre haverá tempo para discutir cada entrega, mas é um grande desperdício de potencial não ***discutir nenhuma delas***. Valorize esses bastidores, procure intencionalmente extrair experiências que podem ser valorizadas ou corrigidas, compartilhadas ou reconhecidas.

2. Alinhar expectativas de carreira

Talvez você esteja se vendo como o próximo vice-presidente da empresa, mas seus líderes estejam te vendo como o próximo a ser demitido.

Conversar sobre grandes objetivos e sobre atuais *milestones* que já tem atingido, é fundamental para preparar uma pista de carreira.

Nesse tipo de conversa, é importante medirmos o quão ajustados aos valores da empresa nós estamos. E como nossa liderança direta nos vê nesse contexto. Qualquer expectativa de carreira baseada em um lastro fora daquilo que a empresa valoriza, fica enfraquecido e incoerente.

Alinhar expectativas nos ajuda a calibrar o foco. No mínimo a cada seis meses, é importante alinhar as percepções de carreira entre o que esperamos e o que a empresa tem esperado de nós e a partir disso, se necessário, recalibrar nossas ações.

3. Reconhecimento mútuo

No Google há um programa de reconhecimento, no qual pares ou parceiros podem se indicar para receberem méritos. Em uma entrevista ao portal Endeavor^[1], a Head de RH do Google comentou que os valores (\$) recebidos a cada reconhecimento não são expressivos, mas todos os que acabam atingindo os critérios e recebem o mérito, recebem a pequena bonificação em dinheiro e um *certificado*. Segundo ela, normalmente as pessoas deixam esses certificados expostos com orgulho nas suas mesas.

O Google tem o seu jeito, e essa é uma das formas que ele viabilizou para que as equipes se reconheçam. Porém, cada empresa, baseado na sua própria cultura, pode promover um ambiente onde as pessoas contribuam umas com as outras e isso seja reconhecido, ao passo que as pessoas se envolvam ao construir um ambiente cada vez mais rico para todos.

Feedbacks deveriam acontecer em todas as direções. Por melhor ou pior que a pessoa seja ou por mais alta ou baixa que seja sua *patente* na organização, sempre cabe um aprendizado ou um elogio.

Alguns comentários muito simples podem fazer uma grande diferença quando reconhecemos o trabalho ou sugerirmos melhorias ao avaliarmos entregas. Alguns exemplos simples:

- “Achei que foi muito bem na apresentação, foi claro e objetivo. Só senti falta daquela análise X”.

- *“Excelente trabalho! Acha que haveria ganhos se complementasse a análise indo por esse caminho...?”*.

Aproveitar os bastidores de cada entrega relevante, ouvindo ou falando e a missão de construir uma equipe forte e inclinada a ser excelente vai passar, inevitavelmente, pela atitude de todos. Comece por você.

O erro mais comum ao analisar os outros

É comum as pessoas ouvirem em feedbacks formais, eventos pontuais que foram chamando a atenção dos demais ao longo de um período.

O grande erro, na minha visão, é tentar definir as pessoas por eventos isolados. O sujeito é estável, produtivo e colaborativo em 300 dias no ano, mas em um deles, recebeu uma notícia triste e se desestabilizou, errou com alguém. Adivinhe o que chamará atenção das pessoas em um próximo feedback... De modo geral... o dia mal.

Ao refletir sobre alguém, pense nessa pessoa em regime. Não baseado em eventos pontuais. Embora esses possam ser considerados, não faz sentido que tenham o peso determinante. É em regime, ao longo dos dias que podemos ser mais assertivos ao avaliar alguém.

§

Sua parte:

Liste três pessoas para você receber e dar *feedback*. Marque e tenha a conversa com essas pessoas *o mais breve possível*. Contextualize a conversa a partir de

interações baseadas em entregas recentes e histórico de percepções.

Princípio #6: Resolva problemas

“Se me dessem uma hora para salvar o planeta, eu gastaria 59 minutos definindo o problema e um minuto resolvendo-o”.

Albert Einstein

Resolver problemas é o chamado número **UM** em qualquer das fases de qualquer carreira profissional.

Em toda empresa há áreas cujo nível de especialização é um fator determinante para que o trabalho seja desempenhado. Desenvolver um produto inovador e de alta tecnologia, por exemplo, exige um vasto histórico de conhecimento e uma longa coleção de experiências por parte das pessoas envolvidas no processo.

No entanto, à parte essas áreas de desenvolvimento técnico, contábeis, medicina e tantas outras onde doutorados ou especializações são necessários, empresas são compostas em sua maior parte por departamentos que precisam resolver problemas diários, onde a *“tecnologia da solução* ainda não está pronta” ou *“a resposta não possa ser simplesmente replicada* a partir de um case parecido”. Tudo é baseado em um vasto espectro de complexidades.

Em contextos como esse, onde toda sorte de assuntos pode surgir, demandando todo tipo de interação e rápidas respostas, tornar-se um ***especialista em resolver problemas*** é um claro diferencial.

Atualmente há inúmeros *templates* com ótimas sugestões para solução de problemas, porém antes de abordar um deles, é importante levar em conta uma **habilidade-chave** que subsidia qualquer abordagem produtiva de problemas: o ***pensamento crítico***.

Desenvolvendo um pensamento crítico

O termo “*pensamento crítico*” e sua aplicação na solução de problemas em ambientes corporativos teve seu advento a partir da segunda metade do Século XX^[12], porém há 2500 anos, Sócrates já construía seus fundamentos discutindo como alguns discursos eram baseados em *afirmações confusas*, *evidências inadequadas* ou *contradições* ao invés de uma construção **lógica e racional**, resultando em discursos de retórica suave, porém vazios de conteúdo.

Em suas inferências, Sócrates estabeleceu a importância de buscar **evidências** para o que é dito ao passo que pregava a necessidade do *escrutínio* do raciocínio e das hipóteses em torno de questões a serem resolvidas.

Em uma entrevista para a Revista Exame, a Professora de MBA da *Rotterdam Business School (Holanda)*, Giedra Vasiliauskaite, declarou considerar que o ***pensamento crítico*** é uma das três habilidades profissionais do século XXI. Comunicação e a criatividade completam a lista.^[13]

Para ela, “o *pensamento crítico* nos ajuda a identificar oportunidades e possíveis soluções para problemas. A partir dele, é possível encontrar formas de gerar negócios, conexões e perspectivas, simplesmente porque o *problema foi correta e criticamente analisado*”.

De forma complementar, um estudo conduzido pela *Accenture* em 2013, chamado “*The Accenture 2013 Skills and Employment Trends Survey: Perspectives on Training*”^[14] realizado com mais de 400 profissionais, mostrou que a necessidade crescente vista por empregadores quanto às competências de

seus executivos e colaboradores é, justamente, a ***habilidade de resolver problemas***.

É fato que a existência de cada organização está diretamente ligada à demanda pela *solução de problemas*. E para gerar sua grande solução ao mercado em que está inserida, cada empresa precisa da cooperação de seus profissionais ao desenvolver todas as pequenas partes dessa grande solução. Não há nenhum nível hierárquico que esteja isento dessa atitude e, nesse contexto, o pensamento crítico é, atualmente, uma ferramenta fundamental para sua prática.

Do *pensamento Socrático* até nossa necessidade atual de promover soluções racionais para os problemas das organizações, uma série de ferramentas e *templates* foram desenvolvidos a fim de servirem de guias para a construção de soluções mais eficazes e rotinas de trabalho mais produtivas.

A “*Foundation for Critical Thinking*” é uma das organizações que lideram as discussões acerca do tema. Dentre os inúmeros materiais disponíveis em seu site (www.criticalthinking.org), há uma abordagem sobre oito dimensões do

pensamento crítico, discutidas a seguir^[15]. O ganho está em passarmos a refletir sobre cada um dos seus elementos de modo a serem incorporados a nossa forma de pensar a solução de problemas.

O elemento ***propósito*** indica a necessidade de se buscar a *intenção* de um questionamento ou de uma declaração. Trata-se da busca pela formulação do problema em si.

De fato, na prática do dia a dia, encontrar o real problema a ser resolvido não é uma tarefa tão simples quanto se pode imaginar. É preciso cuidado para definir bem o problema e quais *outputs* são esperados pelas partes interessadas.

O ***questionamento*** subsidia o primeiro elemento. Sem as perguntas corretas, dificilmente se chegará à definição clara do problema a ser solucionado.

A **informação** é matéria prima da concepção das soluções. Números, conversas ou entrevistas podem compor esse elemento.

O elemento **interpretação** refere-se à reflexão racional sobre as informações levantadas. É preciso verificar se há conexões lógicas entre dados e a realidade. Se os dados estiverem descrevendo situações distantes da realidade observável, é hora de revê-los.

O elemento **conceito** incide sobre a ideia de investigar e validar as leis, teorias e princípios utilizados nas análises que constroem a argumentação. Referências para uma análise ou ao propor soluções podem lastrear os argumentos, desde que esses conceitos estejam validados e sejam coerentes com os fatos observados.

As **hipóteses** podem direcionar a exploração dos dados, de modo a indicar possíveis desfechos para o problema avaliado.

As **implicações** incidem sobre a avaliação criteriosa acerca das consequências das declarações realizadas. Toda declaração terá algum impacto. É preciso ser cuidadoso ao avaliá-lo em contextos pessoais ou profissionais.

O último pilar do pensamento crítico segundo a Foundation for *Critical Thinking* é o **ponto de vista**. Esse pilar define as *limitações e restrições* sobre as quais sua avaliação está sendo feita. Essas considerações darão coerência às conclusões levantadas.

Há muitas formas e inúmeras situações nas quais podemos “treinar” essa forma de pensar, focada na construção de raciais que baseiem nossa argumentação. Treinar nosso ***pensamento crítico*** a partir de situações corriqueiras pode gerar musculatura na hora de resolvermos toda sorte de problemas no trabalho ou em nossa vida pessoal.

Simplifique a solução ao máximo

Ao abordar um problema considere fazê-lo da forma mais *simples possível*. Não

é difícil perder-se em inúmeras possíveis soluções e em complexidades desnecessárias ao procurar por uma solução que impressione.

Não se pode perder de vista, a ***necessidade básica a ser atendida*** (a partir da definição clara do problema), ***o resultado esperado*** e o ***perfil dos interessados e beneficiados*** pela solução. A partir desses três pilares, a resposta poderá ser customizada.

Certa vez um amigo foi demandado para gerar uma visibilidade de qual seria o *número ótimo* de funcionários para atuarem em algumas agências bancárias, de modo a maximizar o resultado da agência, sem que as pessoas ficassem sobrecarregadas. Tratava-se de um estudo que unido a outras análises e discussões subsidiariam a tomada de decisão em torno do tema.

Não era uma tarefa fácil, mas baseado em uma série de parâmetros estatísticos, ele criou uma das soluções mais complexas que já vi. Era um modelo de “cientista da NASA”. A solução parecia boa, mas era complexa demais. Para apresentá-la ele propôs expor as *teorias utilizadas*, usando uma *linguagem*

extremamente técnica e cuja necessidade básica a ser atendida aparecia quase que em segundo plano. No final, o foco era direcionado a complexidade de uma solução praticamente irreplicável e *ininteligível* para a área Comercial.

Depois de algumas rodadas de discussões, uma análise *mais simples foi elaborada* com base no *resultado esperado* e no formato adequado às características e expertise do público interessado no estudo. O *foco voltou para a solução* e não na complexidade utilizada.

Justifique a necessidade de resolver o problema

Uma questão essencial antes de mergulhar na solução de um problema, está em verificar se o esforço que será empreendido está alinhado à estratégia da empresa.

Esse é um cuidado básico para quem *gere a demanda*, mas é uma ressalva que pode ser levantada por quem quer que venha operacionalizá-la. Quando se sabe a amplitude que uma demanda pode tomar, é possível dimensionar o esforço a ser

aplicado à tarefa e seu grau de prioridade.

Resolver problemas desalinhados a estratégia da empresa ou sem uma forma clara de medir seus resultados, pode inutilizar a solução.

Um método para resolução de problemas

A razão de ser das maiores consultorias estratégicas do mundo é justamente a busca por soluções *de problemas* de negócios.

No livro “*The McKinsey Way*”, Ethan Rasiel fala das principais abordagens para a resolução de problemas que consagraram a *Firma* como uma das maiores vendedoras de soluções do mundo.

Abaixo segue alguns pilares, baseados no livro de Ethan, pelos quais a McKinsey aborda seus problemas e que podemos utilizar em todo tipo de aplicações no trabalho e até mesmo em situações pessoais.

Você perceberá que se trata de um modelo prático altamente correlacionado com os elementos que compõem o ***pensamento crítico***, descrito anteriormente.

1. **“Baseie-se em fatos”**

Pesquisas e dados internos são essenciais para que cada pequena parte do problema seja iluminada.

Para Rasiel as duas principais razões para se suportar em fatos ao resolver um problema, são:

“Compensar a falta de instinto”. Em outras palavras, a falta de experiência e especialização no assunto a ser abordado.

Muito embora mesmo as pessoas mais experientes em determinado assunto precisem de fatos para comprovar suas hipóteses, seu *background* pode dar boas dicas das respostas que serão encontradas. Para aqueles que nunca tiveram uma experiência naquele nicho, a opção é justamente “*ir direto para os fatos*”. Mais uma vez, nenhuma empresa é formada exclusivamente por especialistas, e no caso de você não ser um, os **fatos** trarão o lastro que você precisa para avaliar problemas.

“Compensar a falta de credibilidade”. No livro ele comenta que os consultores da McKinsey, de modo geral, ingressam na empresa (considerando os escritórios nos Estados Unidos) por volta dos seus 27 anos de idade, após um longo período de estudos e algum histórico profissional. E uma vez lá, podem ser demandados a apresentar um material importante para um CEO de uma das 50 maiores empresas do mundo logo nas primeiras semanas de trabalho. A pergunta é: O que faria esse CEO dar ouvidos a alguém com esse perfil? Um jovem distante da realidade da empresa, com pouca experiência profissional em geral. A resposta é simples: **Os fatos.**

Isso não é diferente em qualquer outra empresa, ao menos não precisaria ser. Qualquer “novato” com um bom *background* poderia ter condições de conversar com seu CEO sobre um determinado assunto uma vez que tivesse se debruçado sobre ***fatos*** em torno do tema.

Em qualquer contexto, é muito provável que a liderança da empresa saiba muito mais do que alguém que acabou de chegar, ou mesmo do que alguém com alguns anos em uma função. Porém, estudar criteriosamente os ***fatos*** em torno de um problema, dará a quem quer que seja, condições de acrescentar valor a conversas que, sem esses argumentos em mãos, sequer fariam sentido acontecer.

Essas duas razões exemplificam a importância do *correto levantamento de informações*. Essas basearão o racional que será construído e defendido, bem como a solução que será proposta.

2. “Desenhe uma estrutura analítica”

A McKinsey utiliza um método chamado MECE (mutuamente exclusivo e

coletivamente exaustivo) para estruturar informações em torno de um problema.

Na prática, significa observar os dois pontos a seguir, quando for estruturar um problema:

- “*As pequenas partes não podem se sobrepor*”. Ou seja, elas precisam ser independentes, excludentes.
- “*A soma de todas as pequenas partes precisa ser igual ao grande item*”.

Um exemplo simples:

Fazer o jantar (*grande item*). Itens menores: Escolher o menu; comprar ingredientes; Preparar ambiente... E assim por diante. Quão mais criterioso for esse *breakdown*, mais factíveis serão as ações a serem tomadas.

Esse detalhamento ajuda a definir quais ***partes são operacionalizáveis*** na busca pela solução do problema. Para mais detalhes sobre o método, recomendo: <https://www.youtube.com/watch?v=hKBt0R3v7Ec>.

3. “Guie-se por hipóteses”

Esse é um dos pilares mais úteis e práticos na hora de solucionar um problema. Muito provavelmente você já utilizou esse princípio consciente ou inconscientemente.

Uma *hipótese*^[16] é uma suposição para solução de problemas. É ela que você buscará confirmar ou rechaçar ao longo das análises e discussões.

Um exemplo simples: “*Os lucros estão caindo porque os custos estão aumentando*”. Essa referência lhe dá um ponto de partida, a ser confirmado ou rechaçado a partir das análises.

Investir tempo estudando os **fatos** acerca de um problema e o acúmulo de um pouco de histórico (que pode ser obtido da experiência pessoal ou a partir de conversas com quem já passou por experiências naquele campo de estudo), são fatores que podem ajudar a definir as hipóteses iniciais que darão norte a busca por respostas em torno de um tema.

4. “Não reinvente a roda”

Embora não existam soluções pré-fabricadas para problemas, há uma grande chance de encontrar, em problemas do passado, alguns atalhos para solucionar os problemas atuais.

Guarde seus projetos e análises e tente estruturar uma boa gestão do conhecimento em torno desse histórico, de modo que soluções e métodos possam ser reencontrados e sirvam de referências para soluções atuais.

Desde meu primeiro emprego tenho colecionado uma série de métodos e *templates* para solução de problemas, bem como um sem número de artigos e

livros que precisei estudar. São materiais relacionados desde a como elaborar análises estatísticas, como abordar determinados tipos de questionamentos e até materiais voltados ao melhor formato para apresentar uma informação em função do público que a receberá. Invista algum tempo em construir seu histórico pessoal de conceitos, *templates*, e materiais de consulta.

5. “Princípio de Pareto”

Mais conhecido como a “Regra 80/20”, segundo Rasiel, *“o Princípio de Pareto é uma das maiores verdades das consultorias de gestão e, de modo geral, dos negócios”*.

Vilfredo Pareto nasceu na França em 1848 e chegou a ser nomeado barão pelo Império de Napoleão Bonaparte. Pareto teve carreiras e produções nas áreas de Economia, Política, Sociologia e Matemática e ao longo da sua trajetória, ele verificou alguns fatos interessantes sob essa relação. Por exemplo, como 80% das terras da Itália estavam nas mãos de 20% dos proprietários e 80% do poder econômico estava nas mãos de 20% da população.

A partir dos seus estudos, inúmeras outras inferências passaram a ser verificadas em campos políticos e econômicos, e atualmente é uma regra observada para análises de negócios em todo o mundo.

Um dos grandes exemplos da sua aplicação foi realizado por Joseph Juran, um consultor de negócios famoso por seu trabalho com gestão da qualidade.

Juran se baseou no Princípio de Pareto para enunciar que “**80% das consequências provém de 20% das causas**”. Ao aplicar a teoria ao controle de qualidade de algumas áreas produtivas nos anos de 1940, verificou que 80% dos problemas em uma linha de montagem eram causados por 20% dos defeitos de produção. A partir da constatação, *focou* na redução dessas falhas mais relevantes, de modo a obter aumento de qualidade.

A despeito de outros inúmeros exemplos voltados ao mundo dos negócios, Richard Koch ex-consultor da BCG e *partner* da Bain & Company, abordou formas de aplicações do mesmo conceito a objetivos pessoais em seu livro “*Living the 80/20 Way*” (algo como “Vivendo no modo 80/20”).

Segundo Koch, quando começamos a analisar nossa vida em partes separadas, é possível verificarmos as taxas 80/20 por todas as partes.

Um exemplo está em como podemos alocar 80% do nosso tempo àquilo que mais admiramos e que traria maior satisfação pessoal às nossas vidas, ao passo que os 20% restantes deveriam ser dedicados a necessidades secundárias. O ponto está em, uma vez identificados os fatores-chave que são relevantes para sua satisfação pessoal, procurar formas de aumentar o foco no que é mais produtivo e relevante.

Seja em contextos profissionais ou em quaisquer outras áreas e *carreiras*, o Princípio de Pareto pode servir como uma útil ferramenta de priorização e análise de como temos alocado recursos de acordo com o que julgamos ser mais importante. Uma vez identificados “padrões 80/20”, podemos focar em soluções para àquilo que, de fato, gera maior impacto, evitando desperdícios e perda de tempo.

Os pilares: basear-se em fatos, construir o MECE, guiar-se por hipóteses, pensar 80/20 e não reinventar a roda compõem um *template* consagrado mundialmente quando o assunto é buscar a solução de problemas e, certamente, podem revolucionar a forma com que abordamos os problemas e *cases* em que estamos envolvidos.

Princípio #7: Construa seu lastro

“Lastro é a uma base sólida que legitima ou autoriza alguma coisa”.

Dicionário do Google

Construir o um lastro no ambiente de trabalho, significa construir **confiança** baseada nas suas realizações e nas suas *atitudes* para com a empresa e para com as pessoas.

Ao passo que sua postura, suas entregas, seus trabalhos em time vão sendo evidenciados, o seu lastro vai naturalmente sendo construído.

Ele é importante porque **respalda** você. Toda vez que precisar de uma resposta da empresa (representada pelo seu líder direto) acerca de alguma necessidade ou expectativa sua, seja um treinamento, uma promoção, um dia que precisará se ausentar para resolver um assunto pessoal, o que vai falar por você, será o que você tem deixado de valor para a empresa e para a equipe.

Lastro com a liderança

Uma forma muito simples de se ter lastro com nossa liderança, embora *não seja fácil* de construir, é tendo uma postura que mostre **disponibilidade** e **comprometimento** com o que é importante para a área, e por consequência, importante para o seu líder e para empresa.

Um projeto entregue na data, uma ferramenta desenvolvida com o rigor necessário, uma análise clara e bem fundamentada, um relatório periódico enviado sem atrasos, ou uma apresentação a ser feita com urgência e que exija de você uma dedicação extra, são exemplos de entregas que mostram que você está *disponível* para ajudar e está *comprometido* com o que pode gerar exposição para o seu líder e exposição para área.

Lastro com a equipe

Não há como conquistar a confiança de uma equipe se focamos apenas nos nossos próprios problemas.

Um fator essencial em um trabalho em equipe está em desenvolver um interesse sincero pelas pessoas e uma atitude inclinada a não se ocupar somente com o que é nosso.

Nem sempre é possível gastar horas cuidando de assuntos “*dos outros*”, mas sempre é possível gastar 5 minutos e deixar que a pessoa compartilhe um problema e, eventualmente, colaborar com sugestões ou alguma experiência anterior que tenha acumulado.

Atitudes assim alimentam a percepção de que você não está trabalhando apenas para si mesmo. Você está ali, de fato, buscando objetivos comuns.

§

Incluir novos desafios à nossa lista e buscar a participação de algumas pessoas para que nossas realizações ganhem espaço, só fará sentido se houver *lastro* que fundamente nossas expectativas.

Princípio #8: Seja resiliente

"A resiliência é um fator crítico para enfrentar os desafios desta primeira metade do século"

Paulo Yazigi Sabbag

Na Física, resiliência^{[17](#)} é definida por: “*a propriedade que alguns corpos apresentam de retornar à forma original após terem sido submetidos a uma deformação*”. No dia a dia de trabalho, pode ser entendida como a capacidade pessoal de **continuar** ou **recomeçar**.

Dependendo do contexto, qualquer atividade pode se tornar uma fonte de *stress* ou *desmotivação*. Das mais simples e operacionais às mais complexas e urgentes, cada demanda pode apresentar elementos que vão tentar *entortar* você.

Costumamos pensar que nossos problemas são sempre os mais complexos e desafiadores do mundo, mas cada profissão está muito bem atendida com suas próprias dificuldades. O agricultor sem chuva, o médico sem os medicamentos, o analista sem as informações. As possibilidades de falhar são infinitas e caso aconteça, é importante reunir condições de juntar os pedaços e recomeçar. Tantas vezes quantas forem necessárias.

A perspectiva de *continuar*

A capacidade de perseverar é requisito fundamental para construir qualquer realização de longo prazo.

Angela Duckworth, professora de Psicologia na Universidade da Pensilvânia dedica-se a estudar o comportamento de crianças e adultos em cenários, chamados por ela de “*extremamente desafiadores*”. Nesses estudos sua busca é por identificar quem é bem sucedido nessas atividades e o porquê.

Sua conclusão tem mostrado que o sucesso nesses grandes desafios não está baseado na *inteligência social, boa aparência, saúde física ou mesmo no QI* das pessoas estudadas. A resposta está na **determinação** dessas pessoas.

Ela define essa determinação por: “*Paixão e perseverança em objetivos de longo prazo*”.^[18]

Segundo ela: “*Essa determinação implica em resistência. Implica em agarrar o seu futuro, dia após dia. Não apenas por uma semana, não apenas por um mês, mas durante anos, trabalhando muito duro para tornar esse futuro uma realidade. Essa determinação implica em viver a vida como uma maratona, não uma simples corrida*”.^[19]

Quando questionada sobre como desenvolver essa *determinação implacável*, ela indica que, ainda hoje, há poucas informações acerca do tema, porém comenta o estudo realizado na Universidade de Stanford por Carol Dweck. Este se baseia na crença de que a ***habilidade de aprender não é rígida, ela depende de esforço*** e a forma com que esse esforço é empregado pode alterar o resultado das nossas percepções.

Dweck mostrou, por exemplo, que quando crianças leem e aprendem a respeito do cérebro e como ele se modifica em resposta aos desafios que lhe são propostos é bem mais provável que elas **perseverem** quando falharem simplesmente porque *não acreditam que a falha é uma condição permanente*. O *aprendizado* as influenciou na forma de pensar e de progredir.

O estudo descreve essa crença como “*growth mindset*” ou *mentalidade do crescimento*, que pode ser vista como a nossa capacidade de *continuar acreditando, aprendendo, nos desenvolvendo e avançando* a despeito de qualquer circunstância ou entrave que se apresente.

Para se aprofundar nos temas, sugiro o livro da Angela: “[Grit: The Power of Passion and Perseverance](#)” e o livro da Carol: “*Mindset: The New Psychology of Success*”. Ambos disponíveis na Amazon.

A perspectiva de recomeçar

Dizer que errar é humano e que só erra quem faz, conforta, mas não ajuda a

resolver o problema que um erro causou. A verdade é que todo erro gera constrangimento e dependendo do seu impacto, pode acabar implicando em uma cobrança ainda maior sobre a pessoa.

Quando você for responsável por algum deles e precisar tomar uma posição para recomeçar, lembre-se de considerar os três pontos abaixo:

1. **Avalie o impacto do erro**

Evite ao máximo levar ao gestor (e, eventualmente, à equipe) ***apenas a constatação do seu erro*** nas mãos. Uma vez que você se certificou que, de fato, houve a falha, avalie seu impacto para a área ou para o negócio, considerando quais tipos de exposições ou problemas ela pode trazer. Seja ***rápido*** ao construir sua análise e procure ser objetivo ao abordar a

falha. Além dos possíveis prejuízos operacionais que a protelação pode gerar, postergar a exposição pode fazer com que outras pessoas cheguem primeiro para contar o problema e muito provavelmente elas o farão sob a perspectiva delas, sem qualquer consideração sobre suas dificuldades ou complexidades envolvidas. Portanto, se antecipe.

2. Fale com alguém de confiança

Caso tenha alguém de confiança por perto, essa é a hora de conversar com essa pessoa. Quando algo fora do previsto acontece, nossa mente tende a ficar embaralhada e nosso pensamento pouco produtivo. A confusão e a preocupação vão contaminando nosso raciocínio muito rapidamente.

Essa terceira pessoa, vai ter condições de olhar o problema em perspectiva, o que é extremamente importante no momento de avaliar impactos e propor soluções.

3. Coloque seu *foco* na solução

Uma vez que avaliou seus impactos e foi **transparente** na exposição do erro, coloque seus esforços na solução do problema. Dependendo do tamanho do impacto, dizer que lamenta é, por vezes, até necessário, mas continua não resolvendo.

Gaste energia formulando alternativas para consertar a falha e para *diminuir o risco de que ela aconteça novamente*. Evite ficar abordando a falha desnecessariamente.

Aborde-o sempre com uma finalidade clara, de resolvê-la hoje ou evitá-la no futuro.

§

Não seja negligente ao abordar um erro. Nem com a empresa nem consigo mesmo. E tenha em mente que a capacidade de **continuar** e **recomeçar**, é o que determina quem fica no caminho e quem segue adiante.

Princípio #9: Seja intencional

“Se você não sabe para onde está indo, qualquer caminho servirá”.

Lewis Carroll

Felizmente, na maioria das empresas em que passei, tive o privilégio de trabalhar com pessoas que sabiam bem onde desejavam chegar. O que tem sido um grande exemplo para mim e sem dúvida alguma, fez e faz toda a diferença na carreira de cada uma delas.

Um desses exemplos vem de um dos meus líderes.

De tempos em tempos, gentilmente, ele promovia uma conversa informal com um grupo de até cinco pessoas. Qualquer um poderia participar e qualquer tema poderia ser abordado. A ideia era justamente dividir experiências.

Nessa conversa ele tratava de forma simples de temas do nosso dia a dia de trabalho na visão de quem já havia passado por muita coisa na empresa e também já havia conquistado muito.

Em uma das ocasiões, ele comentou um pouco sobre a sua jornada pessoal, e como ainda no seu processo seletivo, disse aos entrevistadores que um de seus objetivos na carreira era cursar um MBA no exterior e que gostaria de estar em uma empresa que o ajudasse a alcançar essa meta.

Ele foi contratado e alguns anos depois lá estava ele estudando em *Stanford*. Por fim concluiu o curso como um dos maiores destaques da turma e voltou à empresa para dar continuidade à uma carreira executiva.

Ser intencional implica em primeiro, **saber o que se quer realizar** e, segundo, **não ter medo de dividir** isso com as ***pessoas corretas***, quando chegar o momento.

Se você guardar o mais absoluto silêncio, contando simplesmente que os processos da empresa, a sorte ou qualquer outro elemento não objetivo, sejam suficientemente adequados para que seu valor seja exposto, a chance de amargar uma grande decepção é grande. E isso acontece, simplesmente, porque modelo algum de gestão foi desenhado para ser *mais eficiente do que uma conversa sincera e objetiva*.

Essas “*pessoas corretas*” não são fáceis de encontrar. A verdade é que nem todo mundo valoriza posturas como essas que expõem ambições.

Se o seu gestor for um líder, ele sem dúvida alguma se sentirá honrado em ajudar você a deixar a *sorte* de lado e a traçar um plano *objetivo* e *intencional* para o seu futuro, com metas claras que te ajudem a chegar lá. Porém, se esse não for o seu caso, e isso se tornar um problema, ao passo que sua ambição estiver empurrando você para fora do seu lugar de conforto, comece a pensar em um planejamento para seguir em frente. O tempo é implacável e esperar pelas coisas acontecerem para colocar a culpa de uma eventual estagnação em terceiros é uma péssima escolha. Você é o *protagonista* da sua carreira.

Exposição intencional

Considerando um bom histórico de entregas e uma boa convivência com a equipe, é importante que chegue o momento no qual cada uma das suas entregas venha com um item adicional no escopo: ***sua exposição***.

O que não significa se tornar uma pessoa inconveniente que, de forma infantil, fica tentando chamar atenção. Absolutamente não. Significa responder a uma necessidade de toda empresa, na verdade, uma necessidade de qualquer organização em qualquer contexto. A necessidade de que bons trabalhos e boas pessoas apareçam.

Ainda quando estiver desenhando o escopo do trabalho, é importante já ter em mente *as pessoas para quem você vai expô-lo, bem como considerar o formato mais apropriado*.

Às vezes tenho a impressão de que nossa cultura ainda tem um senso de humildade distorcido no que se refere a buscar exposição. O senso de que “aparecer é para pessoas orgulhosas”. Quando na verdade, há necessidade de referências em todas as esferas da sociedade. Quando alguém excelente nas suas

atitudes recebe o merecido destaque, **todos** ganham. A empresa, a própria pessoa, os pares. Isso gera uma cadeia de incentivo e mérito.

Considere refletir sobre formas de expor seus trabalhos de maneira intencional e o quanto isso é importante para a empresa e para sua própria carreira.

§

A cada etapa da sua carreira, busque clareza nas suas atitudes e ***procure expor seus objetivos clara e intencionalmente***, a quem interesse saber, enquanto mantém sua exposição como um item do escopo das entregas mais relevantes, tratando-as de forma sóbria e responsável.

Princípio #10: Seja proativo

“Se você é proativo, você não tem que esperar por circunstâncias ou outras pessoas para criar perspectivas expandindo experiências. Você pode, conscientemente, criá-las por você mesmo”.

Stephen Covey

Protagonismo tem tudo a ver com **proatividade**. Como citado em cada um dos capítulos desse livro, cada atitude correta carrega o potencial de um retorno positivo. De modo particular, considere *três situações* comuns no dia a dia de qualquer carreira para refletir sobre como desenvolver e aplicar atitudes proativas.

Ao participar de reuniões

Ocupar uma cadeira em uma reunião deveria significar que você está ali para *decidir algo ou está ali para ajudar e influenciar na tomada de decisões*.

Considerando que você já está na empresa há algum tempo e tem, sistematicamente, comparecido a reuniões sem **participar** delas, de fato, isso pode significar que você está ocupando a cadeira de alguma pessoa.

Procure sempre contribuir com o que conhece ou no mínimo, com suas habilidades, estando atento aos assuntos tratados e procurando formas de indicar um ponto de vista ou alternativa baseado nas suas experiências ou conhecimento acumulado. Não importa o tamanho do fórum, caso haja espaço para participações, esteja atento para colaborar com a sua.

Óbvio que falar coisas sem sentido não ajuda o fórum e não ajuda você. Certifique-se de que sua pergunta faz sentido ou sua observação tenha fundamento. Caso não chegue a essa conclusão, guarde seu comentário por enquanto e esforce-se para que o mais brevemente possível, você tenha condições de participar de forma positiva.

Quando agregamos algo a algum fórum que participamos, é bom para o fórum e bom para nós. Amadurecemos nosso posicionamento e vez após vez, aprendemos.

Propondo alternativas para problemas

Todo bom líder tende a ser um bom ouvinte. Porém, embora possa estar no escopo da sua liderança **absorver** todos os problemas que apareçam, *é de bom tom e indica maturidade, que esses problemas sejam levados acompanhados de possíveis soluções.*

Quando você esbarrar com o próximo problema a ser resolvido, deixe-o claro, mas pense também em propor alguma alternativa para abordá-lo. Mesmo que saiba muito pouco sobre o assunto, sempre é possível falar com alguém e esboçar um *draft* de um possível caminho a ser seguido. Não pare só no problema.

E mesmo que, por ventura, suas ideias não sejam utilizadas, a simples mensagem de que você está tão comprometido com a área e a organização que gasta tempo pensando em alternativas novas para os problemas que aparecem já construiu boa parte do seu mérito.

Antecipando-se a questionamentos

Ser capaz de responder prontamente a questionamentos imprevisíveis, sem dúvida alguma, gera boas impressões. Porém há um estágio superior nesse contexto, ***o de prever os questionamentos*** que as partes interessadas podem gerar.

Ao enviar um e-mail, fazer uma ligação para descrever um problema, ou mesmo ao elaborar uma apresentação acerca de assuntos importantes, considere investir tempo pensando no impacto de cada uma das informações e conclusões do que está tratando ***sob o ponto de vista das demais partes interessadas***: sua liderança, representantes de outras empresas ou outras áreas.

Antecipar-se aos questionamentos que podem ser feitos, indica uma leitura madura do negócio ou do problema em que está envolvido. A perspectiva deixa de ser a de somente “entregar um trabalho” para “entregar uma ***solução***”. É possível acumular essa experiência estudando quais as perguntas mais frequentes e principalmente, quais os pontos de maior impacto nas informações que estão

sendo tratadas.

O dia a dia em uma empresa pode se assemelhar muito a um jogo de xadrez, aonde você precisa prever seus movimentos futuros e os movimentos futuros de quem está do outro lado da mesa. Busque antecipar-se sempre que possível.

§

Considere que algumas atitudes muito simples em situações muito frequentes, como as citadas nesse capítulo, podem mostrar-se como importantes *oportunidades de exposição positiva*. O cuidado essencial é o de não tornar-se inconveniente.

Princípio #11: Seja uma referência

Ser uma referência em algo importante dará as pessoas razões para se lembrarem de você.

Lembro bem dos meus dias de processos seletivos para estágio. O nível dos candidatos era algo que sempre me chamava atenção. A maioria de universidades reconhecidas, já havia morado pelo menos 1 ano na Europa ou Estados Unidos e não raro aparecia quem já falava uma terceira língua.

Imaginava que se um estagiário precisaria de tantas qualificações para concorrer a uma vaga, o que seria necessário para se alcançar destaque uma vez já dentro das empresas.

Recentemente li um artigo do Dr. Travis Bradberry, co-autor do livro “*Emotional Intelligence 2.0*”. Segundo ele, nosso QI responde por cerca de 20% do que podemos realizar ao longo da vida. O restante fica por conta do nosso *Quociente Emocional* (QE).

Enquanto o QI mede desempenho cognitivo, muito ligado a nossa capacidade de compreender e utilizar símbolos matemáticos^[20], nosso *quociente emocional* fala de autoconhecimento, disciplina, persistência, empatia^[21].

Hoje há consenso no mundo sobre a importância desse conceito que ganhou notoriedade mundial a partir de meados dos anos 1980 com o livro *Inteligência Emocional*, de Daniel Goleman, Dr. em Psicologia por Harvard.

Uma vez reconhecida a importância de desenvolvermos essas habilidades emocionais, os melhores palcos para mostrarmos seu amadurecimento estão em contextos de ***trabalhos relevantes***.

Talvez eles não apareçam todos os dias, ou pior, talvez nunca apareçam sem a aplicação de energia extra e sem um posicionamento seu nesse sentido, mas de uma forma ou de outra, são nesses trabalhos que nossas características mais valiosas e nossas atitudes mais premiadas ganham visibilidade. Por meio deles, podemos nos tornar referências no que fazemos.

Toda atividade diária é importante, *cada interação conta*, mas tornar-se uma **referência em um trabalho reconhecidamente importante para a organização**, tem ao menos dois impactos diretos no curto e médio prazo:

1. **É o motivo pelo qual a *empresa* se lembrará de você**

Quanto mais madura a empresa, melhor ela terá mapeado suas pessoas e seus talentos, mas o mínimo que se espera de

qualquer empresa é que ela note seus grandes projetos, e é inevitável lembrar-se destes sem lembrar-se de quem os fez.

O ponto está em mostrar-se atrelado, envolvido e comprometido com esses grandes projetos. E quando o preparo e a oportunidade de liderá-los forem criadas, eis o momento de dar um passo a mais.

2. É o motivo pelo qual outras pessoas se lembrarão de você

Todo trabalho relevante pode gerar uma exposição em igual medida também entre *pares* de outras áreas. Eventualmente podem precisar replicar a

solução ou parte dela em outro contexto e essa pode ser uma oportunidade de ensiná-las. A empresa, a outra área e você, todos ganham.

§

Procure formas de viabilizar sua participação nos trabalhos mais importantes da sua área para a empresa. Não hesite em dedicar um pouco mais de energia para ser o responsável por algum desses grandes projetos. Neles ***estará a maior parte das melhores oportunidades de exposição e reconhecimento.***

Princípio #12: Seja eficiente

“Produtividade e eficiência só podem ser alcançadas gradualmente a partir de um com constante trabalho duro e incansável atenção a detalhes”.

J. R. D. Tata, fundador da Tata Motors

Há 50 anos meu pai ainda era um morador de fazenda. Meu avô ajudava a cuidar de algumas pequenas plantações de café e batata no interior do Estado de São Paulo e em troca tinha um lugar para morar e um crédito na mercearia.

O dia a dia era extremamente simples, conseguiam o necessário para sobreviver e, muito pouco, além disso.

Em uma conversa recente com meu pai ele estava se lembrando de como meu avô era exigente e como não gostava de perder tempo.

Eram pontuais para sair para a *roça* antes de o sol nascer, pontuais para o almoço e no retorno pra casa. Durante o trabalho, poucas pausas para tomar água ou para o *pit-stop*. O tempo todo era consumido com trabalho. Não havia espaços para ineficiência.

Se naquele contexto, ser eficiente era importante. O que podemos dizer de hoje?

Segundo um ranking elaborado pelas organizações *Conference Board* e *Eurostat*, a Noruega é o país com maior produtividade no mundo. A métrica de referência é **o quanto o país gerou de riqueza (PIB) por hora trabalhada**. Nessa escala o Brasil está na 57ª posição^[22].

É óbvio que há inúmeras questões estruturais que viabilizam os primeiros lugares da lista. A métrica também poderia ser questionada, no entanto, certamente há muito que melhorarmos.

No nosso dia a dia de trabalho, essa maior eficiência pode ser buscada sob três pontos de vista: Maior *Simplicidade*, *rapidez* e *precisão*.

Simples

“A simplicidade é o último grau de sofisticação”.

Leonardo da Vinci

Um dos meus professores na faculdade dizia que “*se você não consegue explicar algo de maneira simples, significa que você ainda não entendeu isso bem o bastante*”.

Desde aquela época, passei a testar o tamanho da minha ignorância sobre determinado assunto, pensando nessa frase. Quando tudo que consigo dizer *são frases difíceis sem objetividade*, é um sinal claro que preciso estudar mais aquele assunto. E se o assunto não está claro para mim, pouco provável que fique claro para quem eu vou ensinar ou apresentar.

Muito tempo depois descobri que o dono da frase era o gênio da simplicidade. Albert Einstein tinha a maravilhosa capacidade de transformar coisas monstruosamente complexas em sentenças simples. Foi capaz de traduzir segredos de um universo extraordinário a uma linguagem que hoje está presente até em alguns livros de ensino médio.

Embora não seja provável que nasçam outros gênios como ele, pessoas “comuns” como nós, podem buscar a mesma inclinação no trabalho e na vida. E mesmo que não consigamos gerar as soluções mais geniais do mundo, sem dúvida alguma, vamos ter condições de melhorar o que já fazemos hoje.

Considere tornar seus trabalhos mais simples, tendo em mente alguns pontos quando for elaborar sua próxima entrega:

Ao gerar uma solução

1. Ser simples não pode significar ser superficial, pelo contrário, ***simplicidade implica em retirar o inútil*** e valorizar o que, de fato, traz valor para a empresa ou para as pessoas.

Algumas soluções são ótimas, mas ficam escondidas em um volume enorme de termos inúteis. Considere usar o mínimo de palavras possível. Conteúdo não implica em quantidade de informações, mas sim no valor e na profundidade

delas.

2. Opte por *construções* simples. Pense que outras pessoas podem precisar reproduzir aquela solução em um futuro próximo e que talvez você mesmo precise ensiná-las a fazê-lo. Quanto mais simples for sua construção, mais fácil será reproduzi-la e ensiná-la.

Ao apresentar a solução

1. Em algum momento, pode ser importante mostrar a complexidade de um trabalho, até para valorizá-lo. Quando o for, procure evidenciar a complexidade sem confundir. Um caminho é ressaltar, por exemplo, a quantidade de pesquisas realizadas, quantidade de indicadores avaliados ou número de pessoas e áreas necessárias para a construção daquela informação. Isso pode dizer mais do que explicar teorias complexas ou formulações que o público talvez não esteja pronto para acompanhar.
2. Comece seus trabalhos pensando em duas coisas: o *resultado final* e o *público final*.

A expectativa do *resultado final* vai nortear a estrutura da solução, mas pensar sobre o *público final* vai te dar condições de prever o melhor formato e a melhor linguagem para expor a sua entrega. Usar termos difíceis ou estruturas complicadas,

só vai ajudar se o público for realmente técnico e fizer questão disso, do contrário, só vai ser um elemento complicador.

Simplicidade exige gasto *extra* de energia

$E=mc^2$, essa sentença de apenas 3 termos que relaciona energia (E), massa (m) e a velocidade da luz (c), resume milhares e milhares de horas de estudos e reflexões da mente genial de Einstein.

Gerar uma solução simples, não significa gerar uma solução fácil. Muito pelo contrário. Para construir algo simples, provavelmente você precisará se ***dedicar ainda mais*** ao que pretende realizar, mas o ganho está em produzir trabalhos que, de fato, agreguem valor ao negócio e às pessoas.

Conta-se que Steve Jobs era um aficionado pela simplicidade e buscava o

minimalismo com tanto afinco que o tempo todo estava questionando alguém acerca da necessidade de processos, menus ou botões em um produto novo. Ele sempre procurava um meio de chegar a qualquer lugar com apenas três cliques.

Escrever um e-mail, montar um relatório ou construir uma apresentação são exemplos de onde esse mesmo *mindset* pode ser aplicado no dia a dia.

Rápido

“Cada trabalho se expande até preencher todo o tempo disponível para sua realização”.

Cyril Parkinson

Em uma edição da revista The Economist de 1955, Parkinson (não se trata da mesma pessoa do “mal de Parkinson”) enunciou a Lei acima, que ficaria conhecida como a Lei de Parkinson.

E que verdade ela diz!

Quantas vezes você já recebeu missões, aparentemente, impossíveis de se cumprir em um dia, mas foram feitas em 2 horas? E quantas vezes recebeu missões de uma semana, mas foi protelando até que acabou a semana sem que o trabalho tivesse acabado?

O ponto está no fato de alocarmos *foco* e *energia* de forma inversamente proporcional à quantidade de tempo disponível. Quanto mais tempo disponível, maior o espaço para dispersões e mais difusas as ações vão se tornando. Quando há pouco tempo, um *estado de alerta* é ativado, nos ajudando a alocar recursos mais rápida e eficientemente, deixando pouco espaço à procrastinação ou às dispersões.

Redefinindo o *mindset*

Uma forma de ganhar tempo é ajustando nosso *mindset*, trabalhando como se nosso tempo fosse sempre menor do que o disponível.

E aqui há um ponto importante. Talvez você seja parte de uma equipe mal dimensionada e acabe trabalhando por duas ou três pessoas. O que gera uma angústia suficientemente grande, demandando de você foco e energia máxima quase o tempo todo. Nesse caso, pensar em um tempo reduzido, pode te ajudar a priorizar essa rotina incomum (para dizer o mínimo).

Para o caso de você ter uma rotina digamos “normal”, com atividades equivalentes a uma única pessoa e queira simplesmente aumentar a sua produtividade, considere ajustar sua noção de uso do tempo, pensando em um “dia menor”, como se **todo dia termina ao meio dia**, por exemplo.

Com uma perspectiva de tempo reduzido, ao listar suas atividades pela manhã, considere dedicar sua energia e o seu foco ao que **realmente importa**, o mais rapidamente possível. É provável que atividades que tomam 80% do seu tempo, gerem na verdade 20% da sua contribuição para o resultado da empresa e para o resultado da sua própria carreira. Inverter essa lógica, passando a dedicar a maior parte do seu tempo no que mais contribui, sem dúvidas, te dará condições de se destacar, de fato.

Soluções de 5 minutos e 5 meses

À parte eventuais ineficiências, considerando puramente a natureza de alguns problemas, há soluções que demandam minutos e soluções que demandam meses e anos. É essencial ajustar as expectativas das partes interessadas acerca desses prazos. Por vezes, quem solicita não imagina a complexidade da construção de uma solução. Por isso é preciso dizê-lo.

Por outro lado, alguns minutos podem ser suficientes para estimar algum valor ou criar algum critério, baseado em algumas premissas, e por vezes isso é tudo o que é necessário, dadas as circunstâncias.

E pode ser até que a necessidade grite por uma solução genial em cinco minutos, mas não é muito provável que a realidade permita esse feito. Sempre é possível se superar e vale a regra de *sempre ter uma inclinação clara de colaborar* buscando alternativas, mas a realidade, por vezes, se sobrepõe à qualquer tipo de proatividade e boa intenção. Cabe sempre um pouco de bom senso para ponderar a respeito.

Pontos fáceis também ganham jogos

Uma atitude muito simples e que dará uma leitura muito positiva sobre você, **é sua pronta resposta** a pedidos considerados *fáceis*. Dependendo do quanto suas atividades estiverem conectadas às demais áreas da empresa, podem surgir pequenas demandas relacionadas a relatórios **já prontos**, informações avulsas **já disponíveis** ou comentários sobre uma análise que **você já fez**. Responder a esses pedidos rapidamente, considerando que, de fato, demandarão pouco de você sem que precisem entrar em uma escala de prioridade, fará a empresa ganhar e sempre causará uma boa impressão às pessoas que os solicitaram. Para você, talvez seja a informação mais simples e fácil de obter, mas para quem está solicitando, talvez salve horas de trabalho ou dias de procura.

Como no basquete, nem todo jogo é decidido por cestas de três pontos. Arremessos livres (de um ponto), *teoricamente mais fáceis*, também decidem muitos jogos.

Evite polêmicas

Tenho a impressão que a maioria das pessoas está mais preocupada em ter razão do que em ter sucesso no que fazem. É obvio que todos querem ter sucesso, mas é impressionante como o ego pode ganhar mais espaço do que a vontade de crescer, aprender ou fazer algo cada vez melhor.

Quanto maior o ego, maior a quantidade de energia que ele vai drenar.

Em uma reunião, em um *brainstorming* ou no contexto de um projeto, tente focar mais nas soluções do que em ter razão. É essencial ter posição, mas desde que seja uma posição construtiva. Discutir simplesmente para ter razão ou pior, para polemizar, é jogar fora parte do tempo e dos recursos que você poderia utilizar para realizar mais e melhor.

Preciso

“Se precisa explicar o que escreveu. Apague o que escreveu e escreva o que explicou”.

Autor desconhecido

A cultura do retrabalho

Por oito anos, morei muito próximo à avenida Corifeu de Azevedo Marques, uma das avenidas de acesso ao *Campus* da USP, no bairro do Butantã em São Paulo. Em um dos anos pude acompanhar um fenômeno interessante que aconteceu por ali.

Pouco tempo depois da avenida inteira passar por um recapeamento e receber uma nova manta asfáltica, um pequeno buraco apareceu próximo a um ponto de ônibus. Não demorou muito e aquele pequeno trecho já precisava de reparos.

Até aí, uma cena infelizmente comum. Mas a saga estava só começando. Fizeram os reparos uma vez. Em pouco tempo lá estava o buraco no mesmo lugar. Fizeram uma segunda vez. Agora o asfalto ficara contorcido, como em ondas e precisou de mais reparos. O mesmo aconteceu por mais 2 vezes. E até à época da minha mudança, o trecho estava na mesma, a espera de novos reparos.

Contei essa passagem para um colega engenheiro civil e, segundo ele, isso acontecia justamente pelo excesso de material colocado no local. Ou seja, ***estavam gastando mais para fazer pior.***

Quando lemos sobre os *cemitérios* de obras no Brasil, ou mesmo sobre obras ditas “concluídas”, mas que não param de ruir podemos ver uma cultura horrível de retrabalhos e descasos.

Se por um lado, nós como cidadãos, não temos sido bons fiscalizadores para exigir sempre o melhor daqueles que utilizam nossos recursos nos setores públicos, por outro, nossas organizações não medem esforços na busca por se tornarem cada vez mais eficientes e assertivas.

Erros fazem parte de toda atividade, mas se ocorrerem, que não sejam produto de descaso, desleixo ou de qualquer *jeitinho*.

Considere as reflexões abaixo, ao buscar se tornar mais preciso nas suas atividades do dia a dia:

1. Faça *crosschecks*

Ao analisar ou confirmar uma hipótese, considere cruzar informações a partir de diferentes origens, procurando chegar às mesmas conclusões.

2. Envolve outras pessoas

Sempre que possível, durante o processo de construção da solução, divida-a com a equipe (inclusive com seu líder), valorizando opiniões e sugestões. Quanto mais questionamentos previstos antes da entrega de um trabalho, melhor preparado você estará para apresentá-lo e defendê-lo.

3. Cuide também das informações dos outros

Se algo der errado e sua

análise ou projeto acabar sendo colocado em xeque por conta de *alguma informação recebida*, não vai adiantar muito dizer que a informação já estava errada, na sua origem. Mesmo que isso seja uma grande verdade, uma vez que você trabalhou a informação, de um jeito ou de outro, fica o implícito de que ela passa a ser sua. Então, cuide também da informação que vem dos outros. Salvo quando não tiver escolha, nunca confie cegamente em uma informação de alguém. Questione, analise e conclua que a informação está de acordo.

§

Simplicidade, rapidez e precisão, são características nobres de todo trabalho executado com ***eficiência***. E se por um lado a empresa ganha com pessoas que buscam esses valores, por outro, toda pessoa inclinada a essas atitudes ganhará em dobro, aproveitando as oportunidades para se tornar um profissional mais maduro e completo.

Até breve!

Se você ainda se vê mais como um liderado do que como um líder, espero que a prática desses princípios te ajude a traçar seu norte e a construir seus objetivos na empresa em que você trabalha.

Se sua função é liderar, espero que possa partilhar esses princípios com quem trabalha com você, de modo que eles te favoreçam, que ajudem seus liderados a se desenvolverem, tornando-se – mais rapidamente – independentes e passem, por sua vez, a ser uma referência para outras pessoas.

Que você curta muito sua jornada e que ela traga muito valor para àqueles que têm a grande oportunidade de conviver com você. Um grande abraço e até breve!

Deixo meu contato caso queira dividir suas reflexões sobre a leitura desse livro: sperandio.ws@gmail.com.

- ^[1] https://www.youtube.com/watch?v=yogyxrLYINI&list=PLxq_IXOUlvQAmkX_ED3E79Gkz_BoGnCoy, visitado em 08/07/2016
- ^[2] <https://hbr.org/2014/05/from-purpose-to-impact>
- ^[3] <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/olimpiadas/rio2016/noticia/2016/04/paes-anuncia-terceiro-feriado-durante-olimpiada-do-rio.html>
- ^[4] <http://www.inestemple.com/2016/05/the-power-of-ambition/>
- ^[5] Frase cunhada por Juscelino Kubitschek
- ^[6] <http://saudebusiness.com/noticias/por-que-trabalhar-em-banco-de-investimento-faz-mal-a-saude/>
- ^[7] [https://pt.wikipedia.org/wiki/Compet%C3%Aancia_\(administra%C3%A7%C3%A3o\)#cite_note-1](https://pt.wikipedia.org/wiki/Compet%C3%Aancia_(administra%C3%A7%C3%A3o)#cite_note-1)
- ^[8] <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- ^[9] <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2015/08/04/people-leave-managers-not-companies/#3ca38bf516f3>
- ^[10] <http://hypescience.com/campeao-mundial-de-arremesso-de-dardo-aprendeu-o-esporte-no-youtube/>
- ^[11] <https://endeavor.org.br/webserie-cultura-resultados-google/>
- ^[12] <http://www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766>
- ^[13] <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/este-pode-ser-o-verdadeiro-talento-do-seculo-21-no-trabalho>
- ^[14] https://www.accenture.com/us-en/~/_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_3/Accenture-2013-Skills-And-Employment-Trends-Survey-Perspectives-On-Training.pdf
- ^[15] <https://www.criticalthinking.org/ctmodel/logic-model1.htm>
- ^[16] Suposição que se faz de alguma coisa possível ou não, e da qual se tiram as consequências a verificar.
- ^[17] Dicionário do Google
- ^[18] https://www.ted.com/talks/angela_lee_duckworth_grit_the_power_of_passion_and_perseverance
- ^[19] https://www.ted.com/talks/angela_lee_duckworth_grit_the_power_of_passion_and_perseverance
- ^[20] www.significados.com.br/qi/
- ^[21] <http://www.sbie.com.br/blog/o-que-significa-qe-e-por-que-ele-pode-ajuda-lo-a-ter-sucesso/>
- ^[22] [https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_\(PPP\)_per_hour_worked](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_(PPP)_per_hour_worked)

Table of Contents

[Por que esse livro foi escrito](#)

[Como tirar o máximo proveito desse livro](#)

[Parte I – Você](#)

[Seu jeito e o jeito da sua empresa](#)

[Suas carreiras](#)

[Seu propósito](#)

[Sua ambição](#)

[Suas competências](#)

[Parte II – Princípios para depender \[-\] e contribuir \[+\]](#)

[Princípio #1: Fuja dos “reclames”](#)

[Princípio #2: Faça, enquanto aprende](#)

[Princípio #3: Encontre um mentor](#)

[Princípio #4: Desenhe seu plano de desenvolvimento](#)

[Princípio #5: Explore feedbacks](#)

[Princípio #6: Resolva problemas](#)

[Princípio #7: Construa seu lastro](#)

[Princípio #8: Seja resiliente](#)

[Princípio #9: Seja intencional](#)

[Princípio #10: Seja proativo](#)

[Princípio #11: Seja uma referência](#)

[Princípio #12: Seja eficiente](#)

[Simples](#)

[Rápido](#)

[Preciso](#)

[Até breve!](#)